Cuadernos de Administración
Pontificia Universidad Javeriana
cuadernos.administración@javeriana.edu.co
ISSN (Versión impresa): 0120-3592
COLOMBIA

2001
Elsa Margarita Uribe González
LOS APORTES DE LA DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVAS A LA EXPLICACIÓN DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES
Cuadernos de Administración, junio, año/vol. 14, número 023
Pontificia Universidad Javeriana
Bogóta, Colombia
pp. 25-49

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Universidad Autónoma del Estado de México

http://redalyc.uaemex.mx

Los aportes de la dirección por competencias básicas distintivas a la explicación de las operaciones internacionales*

*Elsa Margarita Uribe González***

Resumen

El propósito de este escrito es brindar un marco teórico que permita comprender cómo las empresas seleccionan el modo más apropiado de entrada a los mercados extranjeros, o lo que es lo mismo, cómo fijan sus límites organizacionales al otro lado de las fronteras nacionales, a partir de los recursos y capacidades que poseen. La perspectiva de la Dirección por Competencias Básicas Distintivas, DCBD, puede ser un marco idóneo para explicar esta decisión. La premisa que subyace a este planteamiento es que la empresa adquiere, utiliza y desarrolla eficientemente los recursos y capacidades que le permiten competir y obtener rentas sostenidas en el tiempo.

En este sentido, se busca determinar el perfil de los recursos, las rutinas y las capacidades empresariales, resaltando su carácter estratégico, es decir la fuente real de ventaja competitiva sostenida, para luego conectar este planteamiento con la decisión sobre las formas básicas de operación in-

Abstract

This paper aims at defining a theoretical framework to facilitate the understanding of the choices made by firms as to the appropriate entry mode to foreign markets. In other words, we try to explain how firms fix their organizational boundaries beyond national frontiers by using their resources and capacities. A Distinctive Basic Competence-based Management, DBCM, Perspective may help explain such decisions on the basis of an underlying premise: Firms efficiently acquire, use and develop

* Este artículo es producto de la investigación sobre "Estrategias de internacionalización", realizado con financiación del Instituto de Cooperación Iberoamericano y la Pontificia Universidad Javeriana, entre 1996 y 1999.

** Administradora de empresas de la Universidad Javeriana; doctora en ciencias económicas y empresariales, Universidad de Deusto, Bilbao (España); profesora-investigadora del área de dirección estratégica y negocios internacionales y directora del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana.

ternacional. Desde la perspectiva de la DCBD se sostiene que en las etapas iniciales de la trayectoria de internacionalización la empresa desarrolla un proceso lento y gradual de compromiso con las actividades de venta y producción foráneas. Más allá, cada momento particular de esta trayectoria se asocia con el ajuste entre los recursos y capacidades disponibles en la empresa y las exigencias que presenta el entorno extranjero pero, también, con la necesidad de adquirir y acumular conocimiento en forma creciente y dinámica.

Palabras clave: Dirección estratégica, dirección por competencias básicas distintivas, modos de entrada, trayectorias de internacionalización, recursos estratégicos, capacidades estratégicas, rutinas estratégicas, ventaja competitiva sostenible.

resources and capacities that enable them to compete and obtain time-sustainable revenues.

routines and capacities and remark their strategic character as sources of sustainable competitive advantages in order to introduce such elements into the decision process about international operations. The DBCM view holds that the initial stages of the internationalization path are characterized by the gradual development of commitment to produce and sell abroad. Furthermore, each passing moment in the process implies an adjustment between available firm resources and capacities and the requirements of the foreign environment and, additionally, and adjustment to the need of acquiring and accumulating knowledge increasingly and dynamically.

Key word: Strategic management, Distinctive Basic Competence-based Management, Entry modes, Internationalization path, Strategic resources, Strategic capacities, Strategic routines, Sustainable competitive advantage.

Introducción

El propósito de este escrito es brindar un marco teórico que permita explicar la fijación de los límites de la empresa al otro lado de las fronteras nacionales o, lo que es lo mismo, la selección del modo de entrada a los mercados extranjeros, a partir de los recursos y capacidades existentes en la organización.[1] La perspectiva de la Dirección por Competencias Básicas Distintivas, DCBD, como la denominan Bueno and Morcillo (1996), puede ser un marco idóneo para explicar cómo la empresa fija sus

E.mail: emuribe@javeriana.edu.co

1 Los términos empresa, organización y firma se emplean de forma intercambiable.

límites empresariales, bajo la premisa de utilizar, desarrollar y adquirir de un modo eficiente sus recursos y capacidades para obtener rentas sostenidas.

La revisión de la literatura indica que la DCBD se construye esencialmente a partir de los aportes de dos corrientes de pensamiento que, aunque afincados en perspectivas teóricas distintas, exhiben complementariedades potenciales en el campo de la Dirección Estratégica: la economía evolutiva y el paradigma basado en los recursos de la empresa. Mientras que la primera de estas teorías pertenece al campo de la economía, la segunda se articula a la estrategia de negocios. Estos dos paradigmas profundizan en los elementos críticos que explican por qué las empresas difieren al tiempo que permiten avanzar en el entendimiento del por qué algunas empresas, a lo largo del tiempo, logran obtener rentas sostenidas por encima de lo normal.

Las raíces y desarrollo intelectuales para la economía evolutiva se remontan, en esencia, a Schumpeter (1934), y Cyert y March (1963) de un lado, y a Nelson y Winter (1982) del otro; mientras, el paradigma basado en los recursos de la empresa encuentra su base en los aportes seminales de Selznick (1957) y Andrews (1971) y su desarrollo en Wernelfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986a, 1991). Sin embargo, de alguna manera, una y otra perspectiva retoma lo expuesto pioneramente por Penrose (1959) (Nelson, 1991; Langlois, 1996) en su planteamiento teórico sobre el crecimiento de la empresa.

La convergencia y complementariedad que se encuentran entre estas dos perspectivas – a las que a se adhiere una gran efusión de aportes desde distintos ángulos y disciplinas– ha permitido disponer de un marco teórico más sólido y consistente en el que se perciben perspectivas altamente prometedoras.[2] Sin embargo, el estado del conocimiento aún revela una relativa confusión y cambio continuo que afecta la definicion de sus elementos críticos (Nanda, 1996) y uso (Winter, 1996; Sánchez, Heene y Thomas, 1996).

Es claro que, con relativa frecuencia, muchos de estos términos se han elaborado de forma tautológica[3] (Sánchez, *et. al.*, 1996) y en muchas ocasiones el término recursos se ha descrito en términos de lo que ellos hacen en vez de lo que ellos son (Nanda, 1996). Los recursos,[4] las rutinas[5]

---

2 Profundizan en este aspecto, por ejemplo, Teece, Pisano y Shun (1994) y Foss, Knudsen y Montgomery (1996).

3 Se puede citar, por ejemplo: los recursos son definidos como fortalezas de la empresa y las fortalezas de la empresa como recursos estratégicos. Igualmente, la capacidad se define en términos de competencia y la competencia en términos de capacidad (Nanda, 1996).

4 La definición que hacen autores representativos como Wernerfelt (1984) del término recurso ilustra la amplitud de las definiciones utilizadas: el término recurso "... abarca ... cualquier cosa que pueda ser determinada como fortaleza o debilidad de una empresa..."

5 Winter (1995) reconoce que el término "rutina" ha sido utilizado en la economía evolutiva en forma amplia y vaga. Esto se ilustra con la definición que hacen Nelson y Winter (1982): "...la mayor parte de lo que es regular y predecible en relación con el comportamiento en los negocios es plausiblemente incluido bajo el título de "rutina", especialmente si se entiende que el término incluye disposiciones relativamente constantes y la probabilidad estratégica que determina el enfoque de la empresa para enfrentar los problemas no rutinarios..." (p. 15, comilla en el original).

y/o las capacidades a menudo se han empleado en forma libre e intercambiable[6], se utilizan con significados diferentes (Sánchez, *et. al.*, 1996) o de forma amplia y vaga (Winter, 1996).

Para evitar ambiguedades se retoma la propuesta de Peteraf (1993)[7] sobre la necesidad de avanzar en la identificación y unificación de las definiciones alrededor de los conceptos centrales, a fin de evitar ambiguedades y facilitar la comunicación de las ideas de esta teoría en proceso de construcción. Por tanto, en este apartado se recoge el esfuerzo que la autora ha hecho en torno a la revisión y categorización de la literatura disponible e intenta, bajo una perspectiva holística, ordenar e integrar las ideas y conceptos que permitan establecer una base propicia a partir de la cual se pueda explicar la contribución de esta perspectiva a la actividad de los negocios internacionales. Es decir que, en este propósito, se trata de recuperar los aportes de distintos autores sobre las ideas básicas para luego ahondar en su significado, rasgos y papel, de tal forma que, bajo un esquema coherente, se pueda brindar una guía para la interpretación de la práctica. La definición cuidadosa de estos términos permitirá establecer las relaciones, que están explícitas o implicadas en tales definiciones (Sánchez, *et. al.*, 1996).

Entonces, en primera instancia se intenta determinar el perfil de los recursos, las rutinas y las capacidades, resaltando su carácter estratégico. Luego, se trata de conectar este planteamiento con la decisión de las formas básicas de operación internacional.

1. La DCBD y sus dimensiones esenciales

La DCBD es un paradigma de la dirección estratégica que busca identificar la fuente real de ventaja competitiva sostenida bajo un enfoque de eficiencia. Esta corriente de pensamiento se sustenta en criterios como racionalidad limitada (Simon, 1957), heterogeneidad empresarial (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991), dependencia histórica (Nelson; Winter, 1982; Teece, Pisano; Shuen, 1994), ausencia[8] o imperfección de mercado de factores estratégicos (Barney, 1986) e incrementalismo. Sus conceptos centrales son los recursos, las rutinas y las capacidades.

La DCBD concibe la empresa como un conjunto de recursos, relativamente estáticos y transferibles, que transforma en capacidades. La empresa funciona mejor que los

---

6 Se han generado una gran cantidad de términos que parecen competir entre sí: competencias distintivas (Andrews, 1971, Selznick, 1957), recursos estratégicos de la firma (Barney, 1986a), activos invisibles (Itami, 1987), activos estratégicos específicos a la firma (Dierickx; Cool, 1989), competencias centrales (Dosi *et. al.*, 1991, Prahalad and Hamel, 1990), cultura corporativa (Crémer, 1989), capacidades corporativas (Nohria; Eccles, 1991), capacidades y recursos específicos a la empresa (Amit; Schoemaker, 1993), entre otros.

7 En torno a este paradigma se identifican numerosos documentos que ofrecen distintas contribuciones que no están claramente integradas dentro de un todo y se detecta un considerable traslape de ideas que puede hacer difícil la comunicación para los "no iniciados" (Peteraf, 1993, p. 180, comillas agregadas).

8 Dierickx y Cool (1989) afirman que hay evidencia de que no existe mercado para una determinada clase de recursos, como aquellos que no pueden adquirirse. Tal es el caso de lealtad de los distribuidores o la confianza de los clientes, que no pueden comprarse (p. 1505).

mercados porque internamente comparte y transfiere conocimiento –información y *know-how*– de individuos y grupos en forma eficiente.

Se puede afirmar que la DCBD, en esencia, hace referencia a la explotación y adquisición de recursos y capacidades específicas a la organización en entornos cambiantes. No obstante, acumular y explotar recursos específicos no es suficiente para soportar una ventaja competitiva significativa, es igualmente necesario adquirir en forma dinámica nuevas habilidades, aprender y acopiar activos intangibles (Teece, *et. al.*, 1994).

Las capacidades se sustentan en los activos y procesos que la empresa haya desarrollado y acumulado a lo largo de su trayectoria histórica. Por tanto, la clase de senda recorrida o la inversión previa en un conjunto de activos, en un repertorio de rutinas particulares y en el desarrollo de capacidades, determinan el desempeño actual y condicionan la evolución futura de la actividad empresarial. En suma, "lo que una empresa ha hecho antes tiende a predecir lo que esta puede hacer en el futuro" (Kogut and Zander 1992, p. 383). El pasado de la empresa no sólo define en el presente las opciones de operación factibles sino que coloca límites a las alternativas de expansión futura que surgen en la actividad empresarial. Esta situación se puede ilustrar con la tecnología ya que las oportunidades tecnológicas están estrechamente ligadas a la actividad innovativa que la empresa haya desarrollado en el pasado.

En torno a la preocupación central de este escrito se puede afirmar que el significado, rasgos y papel de las ideas básicas de esta perspectiva se pueden aplicar con éxito al problema de definición o redefinición de los límites de la empresa al otro lado de las fronteras nacionales. Entonces, desde esta perspectiva se puede afirmar que tal definición se sustenta en la posibilidad de poseer y desarrollar recursos y capacidades adecuadas a las exigencias específicas del entorno en que la organización proyecta operar. Es decir, en el marco de esta decisión no sólo juega un papel determinante la posesión de activos adecuados sino, igualmente, las posibilidades reales de transferencia/recepción/explotación de los recursos demandados y, por supuesto, las de cumplir con la exigencia permanente de desarrollar nuevos activos estratégicos, cualquiera que sea el entorno de operación seleccionado, así como la consideración de los efectos de la inercia organizacional.

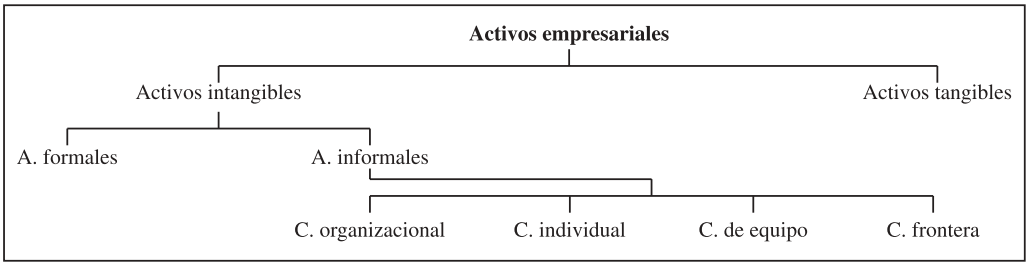
1.1 *Los activos estratégicos de la empresa*

El término activo estratégico puede entenderse como el *stock de inputs* que se integran en los procesos (Grant, 1991)[9] y respaldan sus capacidades empresariales, permitiéndole generar retornos sostenibles por encima de lo normal. Se presume que estos activos se encuentran siempre bajo el control o propiedad de la empresa (Amit, *et. al.*, 1993).

[9] Aunque Grant (1991) hace referencia explícita a los *inputs* del proceso de producción, en este estudio se retoma el marco empresarial por considerar que es un espacio más amplio en el que también se incluyen otros factores igualmente estratégicos como, por ejemplo, la gestión y el *marketing*.

Aunque los activos empresariales son múltiples y diversos, es posible clasificarlos de forma agregada en dos grandes grupos: por un lado están los de carácter tangible mientras que, por el otro, están los de naturaleza intangible (Caves, 1980; Howells, 1996; Nanda, 1996) (Gráfico 1).

Gráfico 1
Clasificación de los recursos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en varios autores.
* Teece, *et. al.*, (1994) afirman que excepcionalmente la planta y equipo se consideran como estratégicos cuando ellos son especializados.

Los activos de naturaleza tangible se relacionan con los recursos físicos tales como la planta, el equipo (Nanda, 1996; Howells, 1996) y las finanzas (Grant, 1991). Típicamente estos activos de manera explícita se incluyen en los sistemas de información de la dirección, como los informes de balance en los que se reflejan y valoran (Grant, 1991). Este tipo de recursos no presenta problemas de apropiabilidad y comercialización, mas sin embargo en sentido estricto, su utilización no supone el surgimiento de ventajas competitivas sostenible para la empresa (Dierickx *et. al.*, 1989).

Por su parte, los activos intangibles[10] pueden categorizarse como formales e informales (Howells, 1996). El primer grupo integra una clase de recursos apropiables pero sujetos a imperfecciones de mercado (Barney, 1986a) tales como las patentes, licencias, contratos de investigación o programas de entrenamiento específicos. Mientras, los de carácter informal se caracterizan por ser difícilmente apropiables[11] y articulables (Winter, 1987) y,

[10] Aunque se han hecho intentos por avanzar en la resolución de los problemas de valoración y medición de los activos técnicos intangibles, aún se está lejos de lograr una medición adecuada (Howells, 1996, p. 92).

[11] Dierickx *et. al.*, (1989) indican que la posible condición de "no apropiable" de algunos activos puede derivarse de la ausencia de derechos de propiedad bien definidos o de problemas de viabilidad contable (p. 1505).

en la mayoría de los casos, la empresa los debe construir ya que presentan problemas de intercambio en los mercados abiertos (Diericks, *et. al.*, 1989). Dentro de este grupo se incluyen diversos conocimientos en el ámbito organizacional –excepto el incorporado en memorias físicas–, humano individual –conocimiento y habilidades– (Nanda, 1996), de equipos humanos de trabajo y aquellos denominados como recurso de frontera-lealtad, confianza.[12]

En lo estratégico, esta clase de recursos son probablemente los más importantes de la empresa (Grant, 1991). En el proceso de producción estos activos son fuente de ventajas competitivas sostenidas y aunque intervienen como *inputs* duraderos se deprecian a través del tiempo (Dierickx *et. al.*, 1989). Un activo tiene el potencial estratégico cuando exhibe los atributos que se señalan en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Características esenciales de los recursos estratégicos de la empresa

Naturaleza del recurso	Breve descripción	Autores
Valioso	Permite explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas presentes en el entorno de la empresa	Barney (1991); Porter (1991)
Específico	Permite perfeccionar el activo a las necesidades de un tipo particular de cliente	Teece, Pisano y Shuen (1994).
Raro	El carácter de raro, único o escaso de los activos permite fijar el precio de los servicios/productos que lo involucran en forma relativamente autónoma con relación a su competencia actual o potencial	Barney (1991); Amit y Schoemaker (1993); Teece, Pisano y Shuen (1994)
Inimitable	La imperfecta imitabilidad o dificultad de réplica que presenta un activo se evidencia cuando las otras empresas no pueden obtener el recurso en cuestión. Esta circunstancia se puede producir por varias razones, por ejemplo, las condiciones históricas únicas de la empresa	Rumelt (1982); Barney (1991); Teece, Pisano y Shuen (1994); Amit y Schoemaker (1993).
Duradero	Entre mayor es el tiempo de empleo de un activo es menor el nivel de inversión que se requiere para compensar su depreciación	Amit y Schoemaker (1993).
Complementario	La magnitud relativa del valor estratégico de un activo puede incrementarse con la presencia de otros activos estratégicos	Amit y Schoemaker, (1993); Teece (1986)

Fuente: Elaboración propia con base en distintos autores.

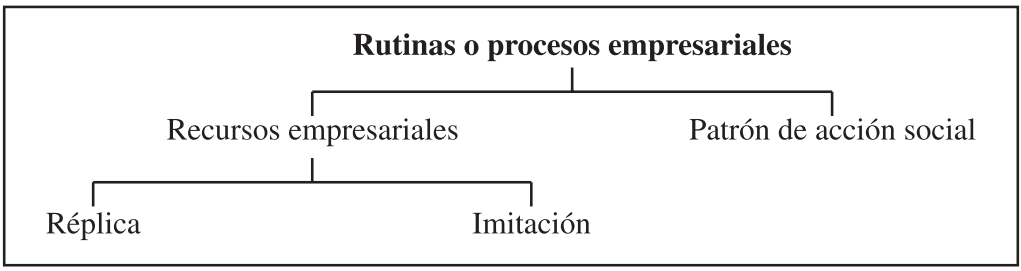
[12] Nanda (1996) considera los recursos de frontera "...como aquellos activos que son intangibles y específicos a la relación entre la empresa y sus partidarios externos, con la característica particular que aunque siendo "de propiedad" de sus seguidores es la empresa la que propicia su acumulación y los utiliza como "inputs" en su función de producción..." (p. 105, cursiva y comillas en el original).

1.2 *Los procesos o rutinas empresariales*

En lo conceptual el término *rutina* o proceso[13] puede entenderse como la secuencia de acciones relativamente imitadas de comportamiento en el que se involucran tanto el ejercicio de operaciones regulares como de adquisición de conocimiento. Las rutinas funcionan recíproca y entrelazadamente e involucran múltiples actores que se unen mediante relaciones de comunicación y/o autoridad (Cohen; Bacdayan, 1994, Teece, *et. al.*, 1994). No obstante, esta red de relaciones coordinadas involucran activos específicos[14] sin los cuales no podrían existir (Winter, 1996).

La rutina constituye un depósito clave del conocimiento organizacional ya que no sólo se relaciona con lo que mejor "sabe y puede hacer" la organización (Nelson, 1995, p. 69, comillas en el original) sino que ésta "sabe cómo" hacer las cosas porque dispone de las rutinas apropiadas (Winter, 1996, p. 152, comillas en el original). Más allá, es importante resaltar que estos mecanismos no sólo son fuente esencial de las capacidades/competencias empresariales sino que estructuran gran parte del comportamiento organizacional (Cohen; Bacdayan, 1994). Winter (1996) afirma que las rutinas en sí mismas también pueden constituir un recurso empresarial que, además, puede ser estratégico (Gráfico 2).

Gráfico 2
Dimensiones de las rutinas o procesos empresariales



Fuente: Elaboración propia con base en varios autores.

[13] Teniendo en cuenta el próposito del presente estudio los términos rutinas y procesos se consideran de forma equivalente, pese a que Teece, *et. al*. (1994b) afirman que "...el concepto de rutinas es un poco amorfo para captar apropiadamente la congruencia entre procesos..." (p. 19).

[14] Los recursos requeridos en una rutina no se reducen al nivel de las habilidades individuales o de las habilidades incorporadas en los equipos de trabajadores también puede incluir otros elementos de su ambiente tal como el equipo e instalaciones, los flujos de información, etc. En este sentido la lista de las posibles dependencias de contexto puede continuar más o menos indefinidamente (Winter, 1996) (Gráfico 1).

Entonces, los procesos pueden también dimensionarse como patrones complejos de la acción social (Pentland; Rueter, 1994) y, como tales, son difíciles de observar, analizar, describir (Cohen; Bacdayan, 1994), imitar (Dierickx; Cool, 1989) e incluso de replicar (Winter, 1996).

1.2.1 *Los procesos como actividades para la acción colectiva*

Los procesos o rutinas permiten que las organizaciones estructuren su acción colectiva de manera eficiente (March; Simon, 1958), congruente y complementaria (Teece *et. al.*, 1994). A través de los procesos, la empresa organiza la forma de hacer las cosas tanto en lo que se refiere a su práctica actual como a su desempeño futuro.

Cuando los comportamientos son estandarizados y se desarrollan en escenarios relativamente estables, las rutinas funcionan en forma apropiada y efectiva sin mucho pensamiento explícito (Nelson, 1995). En el contexto empresarial gran parte de las rutinas surgen en situaciones reiterativas porque los costes periódicos de una discusión cuidadosa pueden llegar a ser una carga pesada para la empresa. En estas circunstancias, las rutinas son fuente de fiabilidad y rapidez del comportamiento empresarial (Cohen; Bacdayan, 1994).

Desde un principio se ha reconocido que las rutinas están empotradas en la empresa y actúan de forma similar a los genes o a los culturgenes en los hábitos o costumbres ya que juegan un papel persistente y determinante y cambian lentamente a través del tiempo. Los cambios radicales en la estructura empresarial rara vez tienen éxito porque está sujeta a fuertes fuerzas inerciales (Hannan; Freeman 1984).[15]

Pero, la inercia debe definirse en términos dinámicos y relativos ya que sólo puede valorarse si se consideran de manera simultánea tanto los factores internos particulares a la empresa así como los del entorno que la rodea. En general, las organizaciones tienden a responder en forma relativamente lenta a la presencia de oportunidades y amenazas en sus ambientes. No obstante, hay que tener presente que la inercia que presenta un tipo particular de organización en un ambiente determinado puede ser distinta al de otra empresa en otro contexto distinto.

Pero, aunque se acepta que existen claras similitudes entre los genes y las rutinas aún así se reconoce que existen también profundas diferencias entre una y otra. Nelson (1995) señala al respecto que "...si bien los organismos vivientes están atrapados en sus genes, las empresas no lo están en sus rutinas porque éstas crean mecanismos para el cambio..."(p. 69). Es claro que las organizaciones no sólo involucran rutinas referidas a su saber hacer regular, también involucran procesos relacionados con la adaptación, el cambio y la renovación. Bajo una perspectiva holística, se puede afirmar que los procesos de la organización se podrían determinar como rutinas de explotación, búsqueda, reconfiguración y transformación, coordinación e integración, almacenamiento y aprendizaje (Cuadro 2).

---

[15] Además de la economía evolutiva (Nelson and Winter, 1982), la ecología de la población (Hannan; Freeman, 1977) también reconoce la inercia como una característica central de las rutinas (Montgomery, 1995).

Cuadro 2
Procesos organizacionales y de dirección

Rutinas empresariales	Descripción	Autores
Explotación	Se trata de aquellas rutinas que recogen lo que mejor conoce y sabe hacer la organización en un momento determinado en el tiempo	Nelson (1995)
Aprendizaje	Se refiere a los procesos que tienen que ver con la adquisición de conocimiento, en particular con el aprendizaje basado en la curva de experiencia. Aquí la imitación y emulación permiten la realización de las tareas mejor, más rápidamente y a más bajo costo	Huber (1991); Teece, *et. al.* (1994).
Búsqueda	Corresponde a la clase de aprendizaje que se enmarca en la clase de experimentos organizacionales, como por ejemplo el I+D mediante el cual se identifican nuevas oportunidades de producción. Este nuevo conocimiento puede permitir el surgimiento de nuevas rutinas o una nueva lógica organizacional	Huber (1991), Teece, *et. al.* (1994).
Reconfiguración y Transformación	Se trata de los procesos que permiten reconfigurar la estructura de los activos de la empresa con el fin de llevar a cabo las transformaciones necesarias para hacer frente a las exigencias de ambientes de rápido cambio	Teece, *et. al.* (1994).
Almacenamiento	El registro del conocimiento organizacional supone la generación de diversas clases de rutinas en situaciones diferentes, como por ejemplo los procesos de registro en documentos, cuentas, archivos, libros de normas, procedimientos de operación corriente, etcétera.	Levitt y March (1988)
Coordinación e integración	Se refiere a la actividad de coordinación o integración, específicas a la empresa, que desarrollan sus directivos a partir del reconocimiento de la congruencia y las complementariedades que existen entre procesos y entre procesos e incentivos. Esta actividad tiene un impacto significativo en variables de resultado.	Teece, *et. al.* (1994)

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

Mientras los procesos de búsqueda se orientan a identificar nuevas oportunidades de producción, creando nuevos patrones de actividad o productos, el proceso de aprendizaje cotidiano subyace en el despliegue de las rutinas que implican repetición -imitación y emulación- de las tareas y que conllevan a una mejor y más rápida ejecución (Teece, *et. al.,* 1994). Es decir, la empresa ofrece condiciones fértiles para que los patrones de comportamiento evolucionen mediante el aprendizaje experimental (Cohen; Bacdayan, 1994).

Las rutinas de reconfiguración y transformación alcanzan una enorme relevancia en ambientes cambiantes ya que tienen como fin adaptar los activos y la estructura organizacional en forma ágil y a bajo coste. Sin embargo, la efectividad de estos mecanis-

mos dependen de la habilidad que tenga la empresa para explorar el ambiente, los mercados y los competidores (Teece, *et. al.*, 1994).

Las rutinas de coordinación están siempre presentes en la actividad empresarial y son de suma importancia porque se encargan de lograr complementariedad y congruencia entre los recursos de la firma. Estos procesos son de naturaleza específica a la empresa y desempeñan un papel destacado tanto internamente como externamente -por ejemplo en la integración de actividades y tecnologías externas. Se debe destacar el papel vital que este proceso puede desempeñar en situaciones de turbulencia (Teece, *et. al.*, 1994).

Prahalad y Hamel (1990), Hamel y Prahalad (1994), Hamel, (1991), Huber (1991), Cohen y Levinthal (1990), March (1991) y Madhok (1997) coinciden en que la dirección desempeña un *rol* central en la búsqueda, incorporación, almacenamiento, explotación y renovación de las competencias/capacidades de la empresa.

Ahora bien, aunque los procesos de explotación desempeñan un papel vital en el presente empresarial, aparecen como una espada de doble filo porque si bien es cierto que su disponibilidad capacita a la empresa para hacer su trabajo, también podría limitarla en su capacidad para el cambio (Montgomery, 1996) y, paradójicamente, ocasiona problemas[16] empresariales para competir en el futuro. Aquí, puede entonces jugar un papel influyente tanto los procesos de coordinación y "búsqueda" como los de "reconfiguración y transformación" antes señalados.

Teniendo en cuenta los elementos expuestos podría esperarse que estos procesos tiendan a estar presentes conjuntamente en las empresas que compiten en ambientes dinámicos.

1.2.2 Las rutinas o procesos como un recurso estratégico

Winter (1996) afirma que las rutinas también pertenecen a la categoría de los recursos porque éstas "...no sólo son una forma de despliegue, sino desplegables en derecho propio..." (p.150); así, es posible esperar que la "misma rutina" pueda operar en sitios distintos con un conjunto similar de recursos coordinados por una red de relaciones muy parecida. Cuando los procesos se clasifican como un recurso, a menudo reúnen los atributos críticos enunciados pioneramente por Barney (Montgomery, 1995) y adoptados/complementados por otros autores (Cuadro 1).

Bajo la concepción de la rutina como un recurso, dos características han llamado la atención de los investigadores: la réplica (Nelson, *et. al.*, 1982; Winter, 1995) y la imitabilidad (Reed, *et. al.*, 1990; Montgomery, 1995). Aquí surgen los problemas porque la creación o crecimiento de las organizaciones productivas no es un asunto de establecer proyectos completamente explícitos mediante la compra de *inputs* en mercados anónimos (Nelson, *et. al*., 1982).

---

[16] Cohen y Bacdayan (1994) señalan otro factor que puede con frecuencia ocasionar serios problemas de suboptimización: la transmisión automática de rutinas a situaciones inapropiadas.

• Réplica

En principio, se supone que no existe mayor dificultad para que la empresa que funciona bien intente hacer más de lo mismo (Nelson, *et. al.*, 1982) y con ello obtener grandes beneficios. La empresa que tiene éxito en ciertas actividades puede replicar sus procesos, total/parcialmente, para lograr una mayor escala siempre y cuando las condiciones lo permitan y/o disponga en el corto plazo del *stock* de recursos idiosincrásicos que sostienen la rutina (Winter, 1996).

Cuando la réplica es total, no sólo se necesita incorporar el escenario físico apropiado -produciendo/adquiriendo e instalando nuevas unidades de equipo especializado- sino también se exige duplicar por completo la estructura jerárquica de las rutinas. Pero, aunque en principio la intención es hacer una réplica exacta de los procesos, en la práctica, ésta nunca se alcanza por la presencia de variables que afectan su precisión real. Cuando la réplica es parcial se prevé cambios adaptativos/innovativos en algunas rutinas.

La réplica puede exhibir obstáculos potenciales que son difíciles de superar o, si se logra es a muy alto coste. Nelson, *et. al.*, (1982) ilustran esta situación y toman para ello el caso de transferencia de habilidades de los empleados de una planta de producción en la implantación/operación de una nueva. Estas barreras, como se indica en el Cuadro 3, pueden surgir por una serie de razones diversas.

Cuadro 3

Réplica de rutinas: principales obstáculos en la transferencia de habilidades

Obstáculos en la transferencia de habilidades
• Habilidades complejas con alto grado de componente tácito • Escasas habilidades de enseñanza • Escasa o ninguna disponibilidad de cooperar con la transferencia • Dificultad para duplicar la calidad de las relaciones personales

Fuente: Elaborado con base en Nelson y Winter, 1982.

Los años de experiencia en la empresa pueden generar habilidades complejas, con conocimiento altamente tácito, que son difíciles de replicar. Pero, aunque en la transferencia se involucren habilidades menos complejas y tácitas se puede carecer de habilidades de enseñanza, lo cual pone límites. Otra restricción que puede surgir es la escasa/inexistente disponibilidad de los miembros a cooperar en la transferencia de conocimiento a otro segmento. Así mismo, cuando la calidad de las relaciones interpersonales no es buena se afecta negativamente la estructura y estabilidad de las rutinas.

Más allá, la posibilidad de réplica tiene que ver con la presencia de recursos idiosincrásicos en las rutinas porque éstos restringen la tasa a la que pueden duplicarse e impone costes de oportunidad (Winter, 1996). Por ejemplo, cuando se intenta hacer una réplica total, hay inconvenientes porque es imposible duplicar, en el corto plazo, el *stock* de recursos idiosincrásicos que sostienen las rutinas de la empresa. Tal es el caso, de las habilidades de coordinación que deben desarrollarse ya que éstas son inherentes a los equipos de trabajo y no se pueden replicar.

Finalmente hay que señalar que dentro del marco de oportunidades para la creación o crecimiento organizacional aparece también la reinvención de la rutina como una opción frente a la réplica. Pero, esta alternativa puede no ser adecuada si la meta es capturar una cuota mayor de beneficio sobre la base del éxito del proceso prevaleciente. Aquí es necesario considerar tanto la incertidumbre que involucra la reinvención como los costes implicados. No obstante, lo que interesa, en últimas, no es que la planta sea la misma sino que ésta trabaje con una eficiencia total comparable a la antigua (Nelson, *et. al.*, 1982).

• Imitación

La posibilidad que la empresa pueda disponer de retornos sostenidos por encima de lo normal en gran parte se deriva de la disponibilidad de rutinas estratégicas que incorporen atributos que crean barreras[17] relativamente sólidas a la imitación y, por tanto, permiten una mayor sostenibilidad en el tiempo de su ventaja competitiva.

La amenaza de imitación puede presentarse cuando una empresa observa que otra organización desarrolla actividades éxitosas e intenta incorporarlas en su seno, sin que la empresa "imitada" colabore en el esfuerzo.[18] Tal imitación podría permitirle al emulador generar más dinero por la producción de un producto mejor o la fabricación de un producto estándar más barato (Nelson, *et. al.*, 1982). La empresa que es objeto de imitación puede intentar detener tal amenaza generando mecanismos como la ambigüedad causal y de esta forma crea obstáculos[19] a los competidores. Esta clase de barreras impide la imitación porque los potenciales imitadores no comprenden las competencias en las cuales se sostiene la ventaja (Reed; De Fillippi, 1990). La ambigüedad se refiere, según Lippman y Rumelt (1982), a la naturaleza indeterminada de la conexión causal entre acciones y resultados.

Los factores que están en el origen de la ambiguedad (Reed; De Fillippi, 1990) y, por tanto, en la ventaja de las rutinas estratégicas son el conocimiento tácito (Polanyi, 1967), la complejidad (Nelson; Winter, 1982) y especificidad[20] (Williamson, 1985).

---

17 Reed, *et. al*., (1990) sugieren que en ausencia de una definión precisa del concepto de barrera ésta puede entenderse adecuadamente como "...la disuación o obstrucción de la imitación a los competidores..." (p. 94).

18 La diferencia sustancial entre la réplica y la imitación de una rutina está en que, para éste último caso, ésta no está disponible en ningún sentido importante (Nelson; Winter, 1982).

19 Aunque la ambigüedad causal si crea una barrera efectiva a la imitación esto no significa que ésta garantice en sí misma que la empresa sea capaz de mantener su ventaja competitiva (Reed, *et. al.*, 1990, p. 94).

20 La especificidad se refiere a las habilidades y activos específicos a la transacción que se utilizan en los procesos de producción y el aprovisionamiento de servicios para un cliente particular (Reed, *et. al.*, 1990).

- El carácter tácito del conocimiento se refiere a la acumulación de habilidades implícitas y no codificables que se generan en el "aprender haciendo" (Reed, *et. al*., 1990; Howells, 1996) en el "aprender usando" y en el "aprender aprendiendo" (Howells, 1996). Montgomery (1995) reconoce que este rasgo es un obstáculo para la empresa que busca imitar las rutinas exitosas del líder industrial (Cuadro 4).

Cuadro 4
Las barreras a la imitación en relación con el grado de conocimiento tácito que presentan las rutinas

Nivel de conocimiento tácito en las rutinas	Nivel de las barreras a la imitación
Nivel bajo	Relativamente bajo aquí un escrutinio estrecho o la "ingeniería inversa" pueden permitir su entendimiento
Nivel intermedio	Intermedio: cubrir el coste impuesto y acceder al personal del imitado, son los dos principales retos que tiene que resolver el imitador para lograr su objetivo
Nivel alto	Alto: es necesario entender plenamente el amplio conocimiento idiosincrásico

Fuente: Elaborado con base en Nelson y Winter, 1982.

En el primer recuadro, se pueden ubicar aquellos procesos de producción en los que se combinan de forma novedosa factores tecnológicos altamente estandarizados. El entendimiento de esta rutina se puede lograr a través de un estrecho escrutinio del producto o de aplicar "ingeniería inversa". Identificar los elementos que integran el proceso y comprender la forma de combinarlos, puede bastar para que la imitación, económicamente, sea un éxito (Nelson *et. al.*, 1982). Este proceso incluye un nivel bajo de conocimiento tácito (Reed, *et. al*., 1990) que facilita entender las relaciones causales entre acciones y resultados.

En el nivel intermedio, las rutinas pueden incorporar elementos tanto del nivel anterior como del siguiente. Aquí, existe un amplio rango de casos en los que la táctica básica del imitador es seguir el ejemplo que seguiría un replicador -siempre y cuando esto sea posible y no sea demasiado costoso- y trata de llenar los vacíos mediante esfuerzos independientes. Un aspecto importante de esta táctica es tratar de contratar al personal del imitador y/o tratar de obtener, si es posible, las pistas indirectas sobre la naturaleza de la rutina en cuestión (Nelson, *et. al*., 1982).

El tercer nivel se refiere a aquellas rutinas que involucran una gran cantidad de conocimiento tácito e idiosincrásico. En estas circunstancias el potencial imitador posee pocas pistas sobre los detalles del comportamiento de la empresa que pretende imitar y no le queda otra opción que resolver

los problemas independientemente y, entonces, puede convertirse en un innovador (Nelson, *et. al.*, 1982).

- La complejidad surge de la combinación de un amplio número de habilidades y activos interdependientes. Cuando se exhibe este rasgo, pocos individuos -si los hay- tienen suficiente amplitud y profundidad de conocimiento para comprender el resultado total (Nelson, *et. al.*, 1982). La complejidad se convierte entonces en una forma de salvaguarda frente a la expropiación cuando los empleados son reclutados por empresas competidoras. Por tanto, la ambiguedad causal puede surgir de la complejidad y crear obstáculos a la imitación para los rivales (Reed, *et. al.*, 1990).

- La especificidad está presente cuando se realizan inversiones durables que son valiosas únicamente para un rango estrecho de operaciones (Anderson; Gatingnon, 1986). La empresa emplea activos y habilidades específicas en los procesos de producción o provisión de servicios a un cliente particular para extraer el máximo valor pero se presentan dificultades de sustitución y en estos términos es valiosa la continuidad de la relación (Williamson, 1985). Por tanto cuando se establecen esta clase de relaciones y se despliega este tipo de activos y habilidades puede mostrarse una imagen ambigua y con ello crear barreras a la imitación (Reed, *et. al.*, 1990).

Aunque el aspecto tácito, complejo y específico de algunas rutinas pueden crear de forma independiente ambiguedad causal, cuando se presentan de manera combinada van más allá de la simple suma de efectos individuales de cada elemento y generan una ambiguedad máxima que levanta barreras más altas a la imitación y una mayor potencialidad para sostener la ventaja competitiva (Reed, *et. al.*, 1990). Dierickx *et. al.* (1989) sostienen que bajo condiciones de ambiguedad causal "...la imitación de estos *stocks* por otras empresas llega a ser próximo a lo imposible..." (p. 1509).

1.3 *Las capacidades*

Las capacidades surgen porque los activos se transforman a través de un proceso dinámico e interactivo y específico a la empresa, en el que las habilidades individuales, la organización y la tecnología se entretejen en conjunto de manera inseparable (Madhok, 1997). Las capacidades de la empresa no se entienden en términos de la hoja de balance sino principalmente en términos de la estructura organizacional y de los procesos de dirección que apoyan la actividad productiva (Teece, *et. al.*, 1994).

A diferencia del carácter mixto de los activos empresariales, las capacidades –al igual que las rutinas– son siempre de naturaleza intangible y, además, no son comercializables (Foss; Eriksen, 1995), tienen problemas de apropiabilidad y son específicas a la empresa. Las capacidades se circunscriben tanto a áreas funcionales particulares como en el ámbito corporativo (Amit, *et. al.*, 1993).

Las capacidades difieren en complejidad y, en este sentido, pueden originarse tanto por la contribución de un único recurso o por un conjunto de ellos (Nanda, 1996). Disponer de capacidades conlleva tiempo y

evolución y no poseerlas puede provocar, en el corto plazo, una inmovilidad en la empresa (Schoemaker, 1992).

De acuerdo en esencia con Bueno, *et. al.*, (1996) y Nanda (1996), es posible definir de forma sencilla las capacidades como un *input* potencial que se deriva del *stock* de recursos de la empresa. Tal definición parte de los criterios expuestos tempranamente por Penrose (1959) quien de manera explícita observó:

> ...Los servicios [o capacidades] son las contribuciones productivas que hacen los recursos a las operaciones productivas (sic). En estas condiciones un recurso puede considerarse como un conjunto de servicios potenciales...[Sin embargo] [l]o que a la empresa le interesa es obtener servicios productivos pero para ello debe adquirir... recursos (p. 75).

Entonces, en general, se puede afirmar que las capacidades son aplicaciones potenciales de los recursos. Se puede crear capacidades mediante la unión de recursos que se complementan y/o crean sinergias positivas entre ellos (Nanda, 1996). Más allá se reconoce que la complementariedad puede ser genérica, especializada y coespecializada (Teece, 1986).

Pero, es necesario matizar que no se crean capacidades simplemente por ensamblar un conjunto de activos, ésta también requiere procesos complejos de coordinación (Grant, 1991), una mezcla estrechamente interrelacionada de rutinas (Mahoney; Pandian, 1992) con grados disímiles de conocimiento tácito y memoria organizacional. Las capacidades se organizan de forma jerárquica y pueden estar en las plantas de producción, los laboratorios de I+D, las oficinas de los ejecutivos o en la forma en que se integra el todo (Teece, *et. al.*, 1994) organizacional.

Finalmente, se puede afirmar que la situación que presenta la empresa en un momento determinado es el resultado de una evolución histórica única, en la que se seleccionan estrategias particulares a través de las cuales se desarrollan recursos y capacidades distintivas que, en consecuencia, las lleva a tener estructuras e identidades diferentes (Knudsen, 1996; Nelson, 1991).

2. La DCBD y los modos de entrada a los mercados extranjeros

La competencia global no sólo está en función de la explotación eficiente de los recursos y capacidades empresariales sino del ritmo, eficiencia y grado de acumulación de conocimiento. Por tanto, cuando la empresa decide entrar a un mercado extranjero se presume que tiende a seguir no sólo un proceso incremental de explotación sino también de adquisición, integración y uso de recursos y capacidades respecto al mercado y operación internacionales (Johanson; Valhne, 1977). Aquí, el proceso de gestión de las capacidades de la empresa aparece como una fuerza rectora que permite explotar y desarrollar su base de conocimiento.

Para poder obtener rentas sostenidas la empresa debe mantener un equilibrio entre explotación y desarrollo. Por tanto, cuando la empresa elige un modo de entrada al mercado extranjero no sólo busca explotar

sus capacidades sino también mejorar y/o desarrollar unas nuevas. Pero, el *stock* de recursos y capacidades disponibles en la organización junto con las exigencias/posibilidades que plantea el contexto operacional orientan y limitan la selección del modo de entrada particular a un mercado. En suma, la elección de la forma de operación requiere ajustar los requerimientos de la estrategia particular de producto-mercado con el *stock* de conocimientos disponibles en la empresa. Si bien es cierto que para poder competir con éxito en el mercado global es indispensable poseer un conjunto complejo de capacidades sin embargo, esta exigencia se reduce en las trayectorias y etapas más tempranas del proceso de internacionalización.

Cuando la empresa posee un conocimiento general de mercado -tal como los métodos de *marketing* y características comunes de ciertos tipos de clientes, sin tener en cuenta su localización geográfica e ingresa por primera vez a un país extranjero, para poder operar allí tiene la necesidad de acceder y, si es posible, internalizar el conocimiento específico de ése mercado -clima de negocios, patrones culturales, estructura del sistema de mercado y rasgos de las empresas-cliente individuales y de su personal.

Particularmente, en las etapas más tempranas del proceso de internacionalización, la empresa puede establecer acuerdos con agentes porque éstos poseen cierto conocimiento del mercado particular, experiencia, habilidades y relaciones que son necesarias y suficientes para el pequeño volumen de operaciones que la empresa proyecta realizar en ese nuevo contexto (Valhne; Nordstrom, 1988). Este conocimiento experimental, a diferencia del conocimiento objetivo, no es tan fácil de adquirir. Su posesión ha sido el resultado de un proceso incremental de operación práctica en ese mercado. Es este saber el que permite identificar oportunidades concretas en la actividad internacional (Johanson; Valhne, 1977).

2.1 *La licencia*

La licencia se suele clasificar como parte de los denominados acuerdos de mercado. Dentro de este grupo también puede incluirse un amplio conjunto de arreglos contractuales (Hennart, 1988) tales como los contratos de agente, algunos de distribución, etcétera. Estos acuerdos pueden considerarse como un primer paso en la trayectoria de internacionalización respecto a un país y mercado extranjeros. Es claro que entre las distintas opciones de operación internacional el aprendizaje se desvela como un asunto gradual.

En general, la licencia tiene como función transportar información en forma, esencialmente, codificada (Madhok, 1997). Es decir, este mecanismo contractual no facilita revelar e incorporar información tácita en forma significativa, aunque si permite transmitir un volumen relativamente importante de información que está, en esencia, codificada (Madhok, 1997) a través de diseños, especificaciones, bosquejos u otros *items*. No obstante, su interpretación puede requerir capital humano hábil y especializado (Davis, 1977). Esto reafirma la idea que el contrato de licencia es un mecanismo relativamente inadecuado cuando se trata de transferir aspectos tácitos y más sutiles *del know-how*

(Pisano, 1988) y/o cuando se desea adquirir un conocimiento más completo del mercado objetivo porque no contempla una intensa interacción entre las partes.

Es decir, el contrato de licencia aunque sí permite la explotación de un conocimiento particular no le ofrece a los directivos una experiencia de aprendizaje comparable a alternativas con una larga y estrecha interacción. Aquí, el *marketing* de los productos licenciados está controlado por el concesionario extranjero pero, por otra parte, esta clase de contrato puede facilitar la exportación de productos intermedios a través del cual también puede derivarse un aprendizaje.

2.2 *La empresa de riesgo compartido o* joint-venture

La empresa que entra a un mercado internacional tiene la intención de explotar sus capacidades pero, con frecuencia, necesita adaptarlas y asociarlas con unas nuevas para poder ser competitivo. Si la empresa no puede satisfacer por sí sola las exigencias que plantea el contexto operacional, dentro de un coste o marco de tiempo aceptables, las colaboraciones pueden ser un vehículo útil porque permite aumentar su conocimiento en áreas críticas (Madhok, 1997).

En general, la empresa evidencia limitaciones en sus capacidades cuando intenta entrar en actividades en que la distancia tecnológica y de mercado está lejos de su conocimiento acumulado. Esto se puede ejemplificar con el caso en el que existen diferencias significativas entre el contexto doméstico y el extranjero porque esta condición erosiona la idoneidad y aplicabilidad de los procesos de la empresa. Por tanto, cuando es imprescindible obtener *know-how* específico del mercado para hacer negocios en un país, se eleva la necesidad y valor por rutinas específicas a ese contexto extranjero particular (Madhok, 1997).

Hisey and Caves (1985) afirman que la carencia de experiencia en una nueva esfera de actividad no sólo implica que la empresa incurra en costes sustanciales de adquisición, interpretación y absorción de información sino también debe tenerse en cuenta que integrar y desarrollar un nuevo conocimiento conlleva un proceso gradual e incremental que conlleva tiempo y que puede ser más costoso y menos eficiente sobre todo si se relaciona con los competidores que están allí presentes y poseen experiencia en ése campo (Penrose, 1959).

Así, cuando el conocimiento que se intenta transferir es tácito (Kogut, 1988) y el desarrollo interno del *know-how* es demasiado lento (Pisano, 1988), las empresas de riesgo compartido pueden ser un vehículo atractivo. El conocimiento tácito que está incorporado en la organización, como el de las rutinas organizacionales complejas, sólo podría entenderse a través de la réplica de la empresa misma. La carencia de conocimiento se puede suplir mediante el "injerto" del saber que otros poseen (Huber, 1991) para luego integrarlo a la base de conocimiento organizacional. Por tanto, cuando no se posee la tecnología o los recursos esenciales y no se entienden los procesos fundamentales del otro, son eviden-

tes las motivaciones para formar una empresa de riesgo compartido (Kogut, 1988).

La ventaja evidente de las *joint ventures* es que proveen el mecanismo estructural que facilita establecer flujos continuos de información y alienta una interacción más íntima en el intercambio de conocimiento (Kogut, 1988; Davis, 1977). Esta forma de entrada facilita la colaboración efectiva porque involucra mecanismos tales como la participación como miembros de la junta directiva, el traslado temporal de personal para ocupar posiciones claves a varios niveles, la adaptación de sistemas, etcétera. (Madhok, 1997).

2.3 *La subsidiaria de producción*

Cuando la empresa desea explotar una ventaja crítica que tiene amenazas de erosión elige la internalización. Aunque, dentro del conjunto de alternativas de operación internacional, ésta le ofrece las más altas posibilidades de control también le exige la mayor demanda de recursos y capacidades (Valhne; Nordstrom, 1988). Implantar una subsidiaria de propiedad total exige que la empresa posea una fuerte base de conocimiento y rutinas apropiadas al nuevo entorno operacional. Si se cumplen estas condiciones, la empresa puede disponer de una ventaja fuerte porque los costes incrementales son marginales y no hay amenazas que disipen sus rentas potenciales (Madhok, 1993).

Así, cuando se decide establecer una subsidiaria de producción se presume que existe mayor similitud entre las capacidades y recursos de la empresa y las exigidas por el mercado extranjero objetivo y, entonces, su aplicabilidad es mayor a las que podría tener en otros contextos en los que no se presenta esta situación. Esta circunstancia conlleva a que los costes de implantación sean más bajos porque hay rutinas que se pueden usar ya que se eleva la eficiencia en el uso de recursos y la efectividad de las transferencias internas. No obstante, en el caso en que el mercado no se exija estrategias localizadas estos requerimientos pueden suavizarse porque la operación puede estar relativamente divorciada del contexto extranjero y las rutinas de la empresa no requieren estar en estrecha consonancia con el mercado local. Es decir, la incorporabilidad del mercado extranjero es baja y la operación se ajusta más hacia el resto de la empresa (Madhok, 1997).

Aquí, debe considerarse que cuando se efectúan inversiones en subsidiarias de propiedad total, la tenacidad del *know-how* y la dependencia de la ruta o trayectoria seguida por la organización tienden a perpetuar las rutinas que posee la empresa (Madhok, 1997). No obstante, una vez la subsidiaria se ha establecido en el mercado extranjero y ha transcurrido un lapso de tiempo la operación comienza a desarrollar recursos y capacidades que son específicos a ese contexto y que no hacen parte del conjunto inicialmente transferido por la empresa (Tallman, 1991).

3. Síntesis y conclusiones

Desde la perspectiva de la DCBD se sostiene que en las etapas iniciales de la trayectoria de internacionalización la empresa desarrolla un proceso lento y gradual de

compromiso con las actividades de venta y producción foráneas. Más allá, cada momento particular de esta trayectoria se asocia con el ajuste entre los recursos y capacidades disponibles en la empresa y las exigencias que presenta el entorno extranjero pero, también, con la necesidad de adquirir y acumular conocimiento en forma creciente y dinámica.

Se presume que las decisiones sobre formas de entrada a los mercados extranjeros se fundamentan en un cálculo de consideraciones que se relacionan con el desarrollo y despliegue de recursos y capacidades de la empresa. De esta forma, el análisis se orienta bajo los siguientes criterios:

- La empresa pretende que sus recursos/capacidades no sólo se utilicen eficientemente sino que se desarrollen de forma efectiva y eficiente. Es esencial lograr un equilibrio entre la explotación y desarrollo para ganar rentas sostenidas.

- Para que la empresa pueda competir con éxito en el mercado actual es indispensable que tenga más de una capacidad o mejor un conjunto de capacidades complejas.

- Cuando una empresa entra a un mercado para explotar sus recursos/capacidades disponibles generalmente requiere asociar unos nuevos para poder ser competitivo.

- La fuente de las capacidades puede estar enraizada en la empresa, el sector o el país. Si la empresa opera en ambientes diversos puede obtener una base de conocimiento superior que la capacita para competir con mayores posibilidades de éxito.

- Los recursos/capacidades son en gran medida específicos a la empresa y a su contexto y por esto exhiben una transferencia débil y una réplica imperfecta en unidades y entornos diferentes. Esto produce la erosión del valor y del potencial de rentas de los recursos/capacidades y con ello un debilitamiento de la ventaja competitiva de la empresa.

- La aplicabilidad de los recursos/capacidades de la empresa en un entorno extranjero se incrementa cuando hay mayor similitud entre lo poseído y lo exigido. Esta mayor similitud hace que los costes de implementación sean más bajos porque existen recursos y capacidades que pueden utilizarse y porque se incrementa tanto la eficiencia en la utilización del recurso como la efectividad de la transferencia interna.

- Cuando los recursos son simples y articulables, es decir, están menos incorporados y son menos específicos a la empresa, la transferencia no erosiona su valor y las habilidades que se requieren en su aplicación se pueden transferir o adquirir más fácilmente.

- Los recursos/capacidades diferenciales de la empresa no pueden replicarse en el mercado, mediante un portafolio de unidades de negocios que se amalgaman a través de contratos formales, porque son únicas. La réplica requiere tiempo y en muchos casos puede ser ilusoria.

- Cuando los elementos *soft* y *hard* del conocimiento se fusionan, son difíciles de externalizar a través de formas de mercado. La estructura de soporte o las capacidades complementarios –*soft*– de los elementos visibles y más incorporados del *know-how –hard–* son la verdadera fuente de rentas y de ventaja competitiva sostenibles.

- Los recursos/capacidades de la empresa son imperfectamente transferibles cuando son social y tecnológicamente más complejos. Su transferencia a otras unidades es más difícil, por el tiempo y costes que conlleva y si se logra es, en el mejor de los casos, imperfecta debido a las diferencias históricas.

- El desarrollo y despliegue de recursos/capacidades específicas a un mercado extranjero conlleva un proceso lento y costoso que es necesario minimizar sobre todo en relación con los competidores experimentados que están ya presentes en ese mercado.

- La experiencia que acumula la empresa a través de las operaciones que realiza en mercados extranjeros es valiosa. Cuando la transferencia, aplicación, adaptación y acumulación de los recursos/capacidades tiene resultados exitosos, la empresa tenderá a replicar la experiencia.

Referencias bibliográficas

Anderson, Erin; Gatignon, Hubert, 1986. "Modes of Foreign Entry: A transaction Cost Analysis and Propositions", en *Journal of International Business Studies*, v. 17, n. 3, p. 1-26.

Amit, R.; Schoemaker, P., 1993, "Strategic Assets and Organizational Rent", en *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46.

Andrews, Ken, 1971. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones – Erwin, versión en castellano 1976, ed. Universidad de Navarra, Pamplona, p. 271.

Barney, Jay, 1986a. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", en *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241.

_____,1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", en *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

Bueno, E.; Morcillo, P., 1996. "Management by distinctive basic competences: proposal of model for integral competitiveness and empirical evidence", documento interno de trabajo del Instituto Universitario de Administración de Empresas -IADE-, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.

Cohen, M.; Bacdayan, P., 1994. "Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence From a Laboratory Study", en Michael Cohen and Lees Sproull (Eds), *Organizational Learning*, Sager Publication, London.

Cohen, W.; Levinthal, D., 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspectives on Learning and Innovation" en *Administrative Science Quarterly -ASQ-*, n. 35, p. 128 - 152.

Conner, Kathleen, 1991. "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools od Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the

Firm?", en *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 121-154.

Cyert, R.; March, J., 1963. *A Behavioral Theory of de Firm*, Prentice-Hall, Inc, N.Y. USA, segunda edición de la primera publicación en 1992.

Davies, Howard 1977. "Technology Transfer through Commercial Transactions", en *The Journal of Industrial Economics*, n. 2, p.161-175.

Dierickx, I.; Cool, K., 1989. "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", en *Management Science*, v. 35, v. 12, p. 1504-1513.

Foss, N., Knudsen, C.; Montgomery, C., 1996. "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm*", en Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, editado por C. Montgomery, segunda edición, primera edición 1995, Kluwer Academic Publishers, USA.

_____; Eriksen, Bo, 1996. "Competitive Advantage and Industry Capabilities" en *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis,* editado por C. Montgomery, segunda edición, primera edición 1995, Kluwer Academic Publishers, USA.

Grant, Robert M., 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation", en *California Management Review,* Primavera, p.

Hamel, Gary, 1991. "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances", en *Strategic Management Journal*, v. 12. p. 83-103.

Hannan, M.; Freeman, J., 1984. "Structural Inertia and Organizational Change" en *American Sociological Review*, v 82, p. 929-964.

Hesey, B.; Caves, R., 1985. "Diversification Strategy and Choice of Country: Diversifying acquisitions Abroad by U.S. Multinationals, 1978-1980", en *Journal International Business Studies*, v. XVI, n. 2, p. 51-63.

Hennart, Jean Francois, 1988. "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Venture", en *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 361-374.

Howells, Jeremy, 1996. "Tacit Knowledge, Innovation, and Technology Transfer", en *Technology Analysis and Strategic Management*, v. 8, n. 2, p. 91-106.

Huber, George, 1991. "Organizational Learning", en Michael Cohen and Lees Sproull (Eds), *Organizational Learning*, Sager Publication, London.

Johanson, J.; Valhne, J., 1977. "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments" en *Journal of International Business Studies*, v. 18, n. 1, p. 23-32.

Knudsen, Christian, 1996. "Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership" en *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, editado por C. Montgomery, segunda edición, primera edición 1995, Kluwer Academic Publishers, USA.

Kogut, B., 1988. "Joint Ventures: Theorical and Empirical Perspectives" en *Strategy Management Journal*, v. 9, p. 319-332.

Kogut, B.; Zander U., 1992. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology" *en Organization Science*, v. 3, n. 3, p.383-397.

Langlois, Richard, 1995. "Capabilities and Coherence in Firms and Markets", en *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis,* editado por C. Montgomery, segunda edición, primera edición 1995, Kluwer Academic Publishers, USA.

Levitt, B.; March, J.G. (1988): "Organizational Learning" en *Annual Review of Sociology*, v. 14, p. 319-340.

Madhok, Anoop, 1993. Mode of Foreign Market Entry: An Integrative Study, disertación de tesis doctoral no publicada, Universidad de McGraw Hill, Canada.

_____, 1997. "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", en *Strategic Management Journal*, v 18, p. 39-61.

Mahoney, Joseph T.; Pandian, Rajendran (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", en *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 363-380.

March, James, 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", en Michael Cohen and Lees Sproull (Eds), *Organizational Learning*, Sager Publication, London.

_____; Simon, H.A., 1958. *Organizations*, Wiley, New York.

Montgomery, Cynthia A., 1996. "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources" en *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, editado por C. Montgomery, segunda edición, primera edición 1995, Kluwer Academic Publishers, USA.

Nanda, Ashish, 1996. "Resource, Capabilities and Competences", en Bertrand Moingeon nad Amy Edmondson (ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sager Publications Ltd., London.

Nelson, R.; Winter, S., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

_____, 1991. "Why do Firms Differs and How does It Matter", en *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 61-74.

_____,1995. "Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change, en *Journal of Economic Literature*, v. 33, p-48-90.

Penrose, Edith, 1959. *The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell*, Oxford, primera edición en castellano con el título: de Teoría del Crecimiento de la Empresa, editorial Aguilar, Madrid, 1962.

Pentland, Brian T.; Rueter, Henry E., 1994. "Organizational Routines as Grammars of Action", en *Administrative Science Quaterly*, v. 39. p. 24-56.

Peteraf, Margaret, 1993. "The Cornerstone of Competitive Advantage: Resource-Base View", en *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191.

Pisano, Gary P., 1988. Innovation Through Markets, Hierarchies and Joint Ventures: Technology Strategy and Collaborative Arrangements in the Biotechnology Industry, disertación de

tesis doctoral no publicada, Universidad de California, Berkeley.

Prahalad, C.K.; Hamel, G., 1991. "The Core Competence of the Corporation" en *Harvard Business Review*, n. 90, traducido y publicado por Harvard-Deusto Business Review, primer trimestre de 1991, p. 47-64.

_____, 1994. Strategy as Field of Study: Why Search for New Paradigm", en *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 5-16.

Polanyi, Michael, 1966. *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul Ltd., London.

Reed, R.; De Fillippi, R., 1990. "Causal ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", en *Academy of Management Review*, v. 15 n. 1, p. 88-102.

Rumelt, Richard P., 1984. "Toward a Strategic Theory of the Firm", en *Competitive Strategic Management*, Lamb, Robert B. ed., New York University p. 649, p. 556-576.

Sánchez, Ron, Heene Aimé; Thomas Howard (Ed) 1996. *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon, Else Vier Science Ltd., Oxford.

Schoemaker Paul J.H., 1992. "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", en *Sloan Management Review*, Otoño, p. 67-81.

Schumpeter, Joseph, 1934. *"The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Simon, Herbert A., 1957. *Models of Man, John Wiley and Sons*, New York.

Tallman, Stephen B., 1991. "Strategic Management Models and Resource -Based Strategies Among MNEs in a Host Market", en *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 69-82.

Teece, David, 1986. "Profiting from technologial innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy" en *Research Policy*, n. 15, p. 285-305.

_____, Pisano, G.; Shuen, A., 1994. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", documento de trabajo del Consorcio sobre Competitividad y Corporación -CCC- n. 94-9, revisado del documento CCC n. 90-8, por las universidades de California en Berkeley, Universidad de Columbia, Universidad de Harvard, Instituto tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Stanford.

Valhne, J.; Nordstrom, K., 1988. "Choice of the Market Channel in a Strategic Perspective", en Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Heil Hood y Jan-Erik Valhne (Editores), Croom Helm Ltd., USA, 1988.

Wernerfelt, Biger, 1984. "A Resource-Base View of the Firm", en *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180.

Winter, Sidney, 1987. "Knowledged and Competence as Strategic Assets" en *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, editado por D. Teece, Ballinger, Cambridge, M.A., p. 159-184.

_____, 1995. "Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replications", en *Resource-Based and Evolutionary Theories*

of the Firm: Towards a Synthesis, editado por C. Montgomery, segunda edición, primera edición 1995, Kluwer Academic Publishers, USA.

Williamson, Oliver, 1985. *The Economics Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, traducido al castellano en 1989 como Las Instituciones Economicas del Capitalismo, Fondo de Cultura Económica, México.