/ MARCO ANALÍTICO

VRIO / Resource-Based View

RBV; visión basada en recursos; VRIN (nombre posterior de la formulación de 1991)

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Jay B. Barney (VRIO); Birger Wernerfelt (RBV) (1984 (RBV, Wernerfelt) · 1991 (condiciones de la ventaja sostenible, Barney) · 1995 (las cuatro preguntas, Barney) · 1997 (consolidación del nombre VRIO, Barney))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Comprueba si los recursos y capacidades de la empresa son valiosos, escasos, difíciles de copiar y bien aprovechados, y si sostienen una ventaja que la empresa capture y renueve.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tenemos o sabemos hacer que sea valioso, escaso y difícil de copiar, estamos organizados para aprovecharlo, quién se queda con el valor y cuánto puede durar esa ventaja?

01 Problema que resuelve

VRIO ayuda a comprobar si lo que una empresa cree que la hace diferente lo es de verdad, y si puede sostener una ventaja frente a sus competidores.

Casi todas las empresas creen tener algo diferencial. Muy pocas pueden explicar por qué un competidor con dinero y tiempo no podría copiarlo.

La herramienta obliga a pasar de los adjetivos («somos flexibles», «tenemos buen equipo») a los hechos: qué resultado produce eso que tenemos, quién más lo tiene, cuánto costaría copiarlo y si la empresa le saca partido.

Señales de que puede hacer falta:

- listas de fortalezas que cualquier competidor podría firmar («calidad», «servicio», «equipo»);
- estrategias que dependen de capacidades que la empresa no tiene ni puede construir a tiempo;
- ventajas reales que no se aprovechan porque la organización, los incentivos o el modelo comercial no las acompañan;
- inversiones en activos que no cambian la posición frente a los competidores;
- ventajas que dependen de dos o tres personas, o de un socio, y que se irían con ellos;
- una ventaja que existió y que se está perdiendo sin que nadie lo haya decidido.

VRIO · RESOURCE-BASED VIEW

Comprueba si lo que hace diferente a la empresa lo es de verdad, y si puede sostener una ventaja frente a los competidores

CASI TODAS LAS EMPRESAS CREEN TENER ALGO DIFERENCIAL | Pocas pueden explicar por qué un competidor con dinero y tiempo no podría copiarlo.

1 · QUÉ SE ANALIZA: CADA RECURSO Y CADA CAPACIDAD DE LA EMPRESA

La ventaja suele estar en las capacidades y en cómo se combinan, más que en un recurso suelto

RECURSOS lo que la empresa tiene
Instalaciones y capital · Personas y conocimiento · Tecnología y datos · Marca · Relaciones con clientes y socios

CAPACIDADES lo que la empresa sabe hacer una y otra vez, combinando recursos
Operar · Innovar · Vender y atender clientes · Coordinar áreas · Trabajar con socios · Aprender y cambiar

2 · LAS CUATRO PREGUNTAS, UNA DETRÁS DE OTRA

Si la respuesta es «sí», se pasa a la siguiente. Si es «no», el análisis se para ahí y da un resultado

V VALIOSO
¿Ayuda a ganar clientes, cobrar más, gastar menos o reducir riesgos?

↓ NO

DESVENTAJA
No aporta: es una debilidad.
Qué hacer: Dejar de invertir en él o buscarle otro uso.

SÍ →

R RARO
¿Lo tienen pocos competidores?

↓ NO

PARIDAD
Es necesario para competir, pero no diferencia.
Qué hacer: Mantenerlo al menor coste.

SÍ →

LA PREGUNTA CLAVE

I DIFÍCIL DE IMITAR
¿Costaría mucho copiarlo o lograr lo mismo de otra forma?

↓ NO

VENTAJA TEMPORAL
Diferencia, pero solo hasta que la copien.
Qué hacer: Aprovecharla ya, mientras dure.

SÍ →

O ORGANIZADO
¿Tenemos responsables, procesos e incentivos para sacarle todo el partido?

↓ NO

POTENCIAL SIN APROVECHAR
Hay ventaja, pero no le sacamos partido.
Qué hacer: Organizarse antes de invertir más.

SÍ →

VENTAJA SOSTENIBLE
«Sí» a las cuatro preguntas.
Es difícil de perder mientras no cambien las condiciones. Pero no es para siempre.
Qué hacer: Protegerla, invertir en ella y renovarla.

3 · ¿POR QUÉ A UN COMPETIDOR LE CUESTA COPIAR UNA VENTAJA?

Lo que responde a la pregunta I

- **Historia:** se construyó durante años, en circunstancias que no se repiten.
- **Nadie conoce la receta:** ni la propia empresa sabe bien qué la hace funcionar.
- **Personas y confianza:** depende de relaciones, cultura o confianza.
- **Tiempo:** exige años de inversión; con más dinero no se acorta.
- **Protección legal:** patentes, licencias u homologaciones.

No cuesta copiarla, aunque lo parezca, si… se puede comprar, se puede contratar a quien la sabe hacer o es una práctica que el sector aún no ha adoptado.

4 · Y DESPUÉS, DOS PREGUNTAS MÁS

- **¿Quién se queda con el valor?**
  Personas clave, socios o clientes pueden llevarse el beneficio.
- **¿Cuánto durará?**
  Toda ventaja se desgasta: qué la amenaza y qué inversión necesita.

SIN DATOS NI COMPARACIÓN CON LOS COMPETIDORES, VRIO SOLO ORDENA OPINIONES.
Cada «sí» necesita un hecho: qué resultado produce, quién más lo tiene, cuánto costaría copiarlo y cómo se aprovecha · Se clasifica, no se puntúa

Fuentes: Barney (1995), las cuatro preguntas; Barney (1991), historia, receta desconocida y personas y confianza; Dierickx y Cool (1989), tiempo; Coff (1999), quién se queda con el valor; Wernerfelt (1984). «Potencial sin aprovechar», qué hacer y clasificación de recursos y capacidades y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Barney (1995), las cuatro preguntas; Barney (1991), razones de la imitación difícil; Dierickx y Cool (1989); Coff (1999), quién se queda con el valor; y Wernerfelt (1984). «Potencial sin aprovechar», qué hacer y clasificación práctica de recursos y capacidades: elaboración propia.

VRIO · LA CADENA COMPLETA

Qué tiene que pasar para que un recurso se convierta en una ventaja que la empresa aproveche y mantenga

TENER UN RECURSO NO ES TENER UNA VENTAJA | Cada eslabón depende del anterior: si uno falla, la ventaja se rompe ahí, aunque los demás estén bien.

QUÉ SE ANALIZA · bloque 1

1 RECURSOS

Lo que la empresa tiene: instalaciones, personas, tecnología, marca, relaciones.

La pregunta
¿Con qué contamos de verdad?

Error típico
Listar cosas genéricas como «buen equipo» o «calidad».

2 CAPACIDADES

Lo que la empresa sabe hacer una y otra vez, combinando sus recursos.

La pregunta
¿Qué hacemos mejor que otros, aunque cambien las personas?

Error típico
Confundir tener algo con saber usarlo.

LAS CUATRO PREGUNTAS VRIO · bloque 2

3 RESULTADO MEJOR
preguntas V y R

Algo que el cliente valora y pocos consiguen: mejor precio, menos coste, más calidad o rapidez.

La pregunta
¿Se nota en los números frente a los competidores?

Error típico
Creer que importante es lo mismo que escaso.

4 DIFÍCIL DE COPIAR
pregunta I

Otros no pueden comprarlo, copiarlo ni conseguir lo mismo de otra forma al mismo coste.

La pregunta
¿Cómo lo copiaría un rival con dinero y tiempo?

Error típico
Llamar «imposible de copiar» a lo que se puede comprar o contratar.

5 BIEN APROVECHADO
pregunta O

Hay responsables, procesos e incentivos para sacarle todo el partido.

La pregunta
¿Se vende, se cobra y se mide?

Error típico
Tener la ventaja y no usarla.

LO QUE HAY QUE MIRAR DESPUÉS · bloque 4

6 LA EMPRESA SE QUEDA SU PARTE

El beneficio llega a la empresa y no se lo llevan otros.

La pregunta
¿Se lo quedan personas clave, socios o clientes?

Error típico
Una ventaja real que nunca llega a la cuenta de resultados.

7 SE RENUEVA

Se mantiene y se transforma antes de que se desgaste.

La pregunta
¿Qué la amenaza y qué inversión necesita?

Error típico
Creer que una ventaja es para siempre.

CÓMO USAR LA CADENA

Para diagnosticar
Recorrer los eslabones de cada ventaja y encontrar el primero que falla.

Para decidir
Invertir donde la cadena es más débil, no donde la empresa ya es fuerte.

Para explicarlo al equipo
Tener un buen recurso no basta: hay que convertirlo en resultados, cobrarlo y renovarlo.

LA VENTAJA NO ESTÁ EN TENER UN RECURSO, SINO EN LO QUE LA EMPRESA CONSIGUE HACER CON ÉL.
Combinarlo, convertirlo en un resultado mejor, protegerlo, aprovecharlo, quedarse con su valor y renovarlo

emilio llopis

Fuentes: Barney (1991, 1995), las cuatro preguntas; Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993), recursos y capacidades; Coff (1999), quién se queda con el valor; Teece, Pisano y Shuen (1997) y Teece (2007), renovación. Cadena en siete eslabones y errores típicos y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia. Cadena en siete eslabones y errores típicos: síntesis propia a partir de Barney (1991, 1995), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993), Coff (1999) y Teece, Pisano y Shuen (1997) / Teece (2007).

Cuándo aporta valor

- ✓ Antes de elegir dónde competir: comprobar si la elección se apoya en algo real.
- ✓ Al evaluar la entrada en nuevos mercados o segmentos: qué se traslada y qué no.
- ✓ En adquisiciones: qué recursos se compran de verdad y si sobreviven a la integración.
- ✓ Al priorizar inversiones: reforzar lo que ya diferencia en lugar de invertir solo para estar al nivel de los demás.
- ✓ Para entender por qué la empresa gana o pierde frente a rivales concretos.
- ✓ En empresas familiares o industriales con capacidades acumuladas durante años que nadie ha puesto por escrito.
- ✓ Al decidir qué capacidades construir, comprar o conseguir con un socio para ejecutar una estrategia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es si la industria es atractiva.** VRIO mira la empresa, no el mercado. Para eso está **Five Forces**.
- × **Si la empresa es joven** y todavía no ha acumulado nada distintivo.
- × **Si el equipo directivo no está dispuesto a aceptar respuestas incómodas.** Aplicada sin honestidad, la herramienta solo confirma prejuicios.
- × **Si no se sabe todavía para qué cliente ni frente a qué competidores se compite.** Sin ese marco, «valioso» y «escaso» no significan nada; antes hay que definirlo.

02 Entender

Qué es

La **visión basada en recursos** (RBV, por sus siglas en inglés) sostiene una idea sencilla: si unas empresas ganan más que otras de forma sostenida dentro de la misma industria, la explicación está en los **recursos y capacidades que controlan**. Eso ocurre cuando esos recursos son distintos de una empresa a otra y no se pueden comprar ni trasladar con facilidad.

VRIO es la herramienta que lleva esa idea a la práctica. Hace cuatro preguntas sobre cada recurso o capacidad: si es **V**alioso, si es **R**aro (escaso), si es costoso de **I**mitar y si la empresa está **O**rganizada para aprovecharlo.

La RBV es la teoría de fondo; VRIO es la forma de aplicarla. Por eso se tratan juntas en esta ficha.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Recurso, capacidad, resultado y ventaja: cuatro cosas distintas

Es la confusión más frecuente al aplicar VRIO. Conviene separarlas antes de empezar.

El visual resume la herramienta en cuatro bloques. Arriba (1), qué se analiza: cada recurso y cada capacidad de la empresa. En el centro (2), las cuatro preguntas en orden: cada «sí» lleva a la siguiente y cada «no» da un resultado distinto, con qué hacer en cada caso. Abajo a la izquierda (3), por qué a un competidor le cuesta copiar una ventaja y cuándo solo lo parece. Abajo a la derecha (4), las dos preguntas que hay que hacer después: quién se queda con el valor y cuánto puede durar la ventaja.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> VRIO no sirve para hacer una lista de fortalezas. Sirve para separar lo que diferencia de verdad de lo que solo es necesario para competir, y para decidir qué proteger, qué aprovechar ya, qué mantener al menor coste y qué construir.

CONCEPTO	QUÉ ES	EJEMPLO
Recurso	Algo que la empresa tiene, controla o puede usar.	Una base de datos de clientes; una planta; una marca; un equipo con experiencia.
Capacidad	Algo que la empresa sabe hacer una y otra vez, combinando varios recursos.	Convertir los datos de clientes en decisiones comerciales mejores y más rápidas.
Resultado	Lo que la capacidad produce y se puede medir.	Menos clientes perdidos; mejor precio; entregas más rápidas.
Ventaja	Un resultado mejor que el de los competidores, que la empresa consigue de forma repetida.	Retener más clientes que cualquier rival del sector durante años.

/ IDEA CLAVE · BM

La ventaja casi nunca está en un recurso suelto. Está en cómo se combinan los recursos para producir un resultado mejor que el de los demás. Una base de datos la puede comprar cualquiera; saber usarla mejor que nadie, no.

/ PARA TENER EN CUENTA

Barney usa la palabra «recursos» en un sentido muy amplio, que incluye las capacidades. Grant y Amit y Schoemaker las separan: los recursos son lo que se tiene; las capacidades, lo que se sabe hacer con ellos (ver Profundizar). Esta ficha usa la distinción porque ayuda a analizar mejor.

Qué cuenta como recurso o capacidad

/ NOTA · BM

Clasificación práctica de Biblioteca Management a partir de Barney (1991), Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993). No es la clasificación original de ninguno de ellos: sirve para no olvidar nada al hacer la lista.

Recursos: con qué contamos

- **Físicos y financieros:** activos productivos, localizaciones, red física, capital.
- **Personas y conocimiento:** experiencia, conocimiento técnico, equipos clave.
- **Tecnología, datos y propiedad intelectual:** patentes, homologaciones, licencias, datos, sistemas.
- **Marca y reputación:** lo que el mercado sabe y piensa de la empresa.
- **Relaciones:** con clientes, distribuidores, prescriptores y proveedores críticos; contratos de largo plazo.
- **Activos organizativos:** cultura, forma de decidir, sistemas de gestión.

Capacidades: qué sabemos hacer una y otra vez

- **Operar:** producir, entregar o dar servicio con fiabilidad, coste o rapidez superiores.
- **Innovar:** desarrollar producto, adaptar el producto al cliente, ingeniería de aplicación.
- **Vender y atender clientes:** gestión de cuentas clave, relación técnica con el cliente.
- **Coordinar:** hacer que ventas, operaciones y producto trabajen como una sola cosa.
- **Trabajar con socios:** conseguir y coordinar lo que aportan otros.
- **Aprender y cambiar:** detectar cambios y adaptar la empresa a tiempo.

/ IDEA CLAVE · BM

Las capacidades suelen ser más difíciles de imitar que los activos, precisamente porque están en los procesos y en las personas, y no se compran. Y son las que peor se documentan en las empresas medianas.

La ventaja suele estar en el sistema, no en una pieza

A menudo ninguna capacidad, por separado, supera las cuatro preguntas. Pero tres o cuatro capacidades normales que se refuerzan entre sí pueden ser muy difíciles de copiar: el competidor tendría que copiarlas todas, a la vez y bien combinadas.

Leinwand y Mainardi (Strategy&) llaman a esto un **sistema de capacidades**: de tres a seis capacidades distintivas que encajan con una forma concreta de competir (ver Profundizar).

> / CONSEJO · BM
> Si ninguna pieza aislada supera el filtro, analiza también la combinación: ¿qué tendría que copiar a la vez un competidor para conseguir nuestro resultado?

Las cuatro preguntas

> / NOTA · BM
> El número solo ordena la explicación; es el orden en que se aplican las preguntas. Si un recurso no supera una, las siguientes ya no cambian el resultado.

1 Valor

Qué evalúa: ¿permite aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza?

Dicho de forma sencilla: ¿produce un resultado que el cliente paga o que mejora el negocio (más precio, menos coste, más calidad, más rapidez, menos riesgo)?

Si la respuesta es «no»: es una debilidad; no aporta ventaja.

Qué prueba lo demuestra: precio, margen, retención de clientes, crecimiento, coste, calidad, plazo, operaciones ganadas y perdidas, lo que dicen y hacen los clientes.

2 Rareza

Qué evalúa: ¿lo controlan pocos competidores?

Si la respuesta es «no»: hay **paridad competitiva**. Es decir, hay que tenerlo para estar al nivel de los demás, pero no diferencia.

Qué prueba lo demuestra: comparación con competidores concretos: qué ofrecen, qué resultados consiguen, qué han invertido, qué tienen.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Importante no es lo mismo que escaso. Algo puede ser imprescindible para competir y, a la vez, tenerlo todo el sector.

3 Imitabilidad

Qué evalúa: ¿es costoso de imitar o de sustituir por otra cosa?

Si la respuesta es «no»: la ventaja es **temporal**.

Hay dos formas de imitar: copiar el recurso directamente o conseguir el mismo resultado con otra cosa (un **sustituto**). Las dos cuentan.

Es la pregunta clave del análisis.

Las tres razones de Barney (1991) por las que algo es difícil de imitar:

- **Historia:** se construyó en condiciones que ya no se repiten (una posición, una relación, una base de clientes instalada). No basta con que la empresa sea antigua: tiene que haber una relación concreta entre su trayectoria y lo que hoy sabe hacer.
- **Ambigüedad causal** (en el visual, «nadie conoce la receta»): ni la propia empresa sabe con precisión qué lo produce, así que copiarlo exige acertar a ciegas.
- **Complejidad social** (en el visual, «personas y confianza»): depende de relaciones, cultura o confianza acumulada.

Otras razones, añadidas por otros autores y por la práctica:

- **Coste y tiempo de acumulación:** requiere años de inversión sostenida. Dierickx y Cool (1989) lo explican así: invertir diez veces más durante un año no da lo mismo que invertir durante diez años (ver Profundizar).
- **Interconexión:** depende de otros activos que el competidor también tendría que tener.
- **Barreras legales o regulatorias:** patentes, licencias, homologaciones. Ayudan, pero caducan, se licencian o se pueden rodear con otra solución.

/ IMPORTANTE

A menudo algo **no** es difícil de imitar, aunque la empresa crea que sí, por tres motivos:

- se puede comprar;
- se puede contratar, y se va con la persona;
- es simplemente una práctica que el sector aún no ha adoptado.

Qué prueba lo demuestra: cuánto tiempo y dinero costaría copiarlo, qué tendría que tener antes el competidor, intentos de copia fallidos que se conozcan, si existe otra forma de conseguir el mismo resultado.

4 Organización

Qué evalúa: ¿está la empresa organizada para aprovecharlo?

Dicho de forma sencilla: ¿hay responsables, procesos, información, medios e incentivos para sacarle todo el partido? Barney llama a estos elementos **recursos complementarios**: la estructura, los sistemas de control y la forma de pagar y motivar a las personas.

Si la respuesta es «no»: la ventaja existe, pero se desaprovecha.

Qué prueba lo demuestra: si tiene un responsable, si está en el discurso comercial, si se cobra, si se mide, si se protege cuando se recortan costes, si tiene presupuesto.

Qué implica cada resultado

VALOR	RAREZA	IMITACIÓN COSTOSA	ORGANIZADA	IMPLICACIÓN COMPETITIVA	QUÉ HACER
No	—	—	—	Desventaja	Dejar de invertir en él o buscarle otro uso.
Sí	No	—	—	Paridad	Mantenerlo al menor coste: es necesario para competir.
Sí	Sí	No	—	Ventaja temporal	Aprovecharla ya, estimar cuánto dura y preparar lo siguiente.
Sí	Sí	Sí	No	Ventaja potencial, no plenamente aprovechada	Organizarse para aprovecharla antes de invertir más.
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible	Protegerla, invertir en ella y renovarla.

Cuando las cuatro respuestas son afirmativas, el recurso puede sostener una **ventaja competitiva sostenible**. Sostenible no quiere decir eterna: quiere decir difícil de erosionar mientras se mantengan las condiciones.

/ IDEA CLAVE · BM

Dos filas concentran el trabajo útil:

- **Ventaja temporal:** obliga a preguntar cuánto tiempo queda y qué se hará con él.
- **Ventaja potencial, no plenamente aprovechada:** señala recursos que cumplen las tres primeras condiciones, pero que la organización no está capturando. El problema no es competitivo, es interno.

Esta lectura hace la tabla coherente con la pregunta de organización. La formulación es de esta ficha y no se atribuye literalmente a Barney: para él, las tres primeras preguntas dicen si hay potencial de ventaja y la organización permite convertirlo en resultados. La columna «Qué hacer» también es de Biblioteca Management. En el visual, esa fila se resume como «potencial sin aprovechar».

Después de las cuatro preguntas: quién se queda con el valor y cuánto dura

Superar las cuatro preguntas no cierra el análisis. Quedan dos preguntas que deciden si la ventaja se nota en la cuenta de resultados y si sigue ahí dentro de unos años.

Quién se queda con el valor

Una empresa puede tener una ventaja real y que el beneficio se lo queden otros. Coff (1999) lo explicó: lo mismo que hace difícil copiar una capacidad (conocimiento que está en las personas, relaciones, confianza) da poder de negociación a quienes la sostienen (ver Profundizar).

- **Personas clave:** si el resultado depende de pocas personas que se pueden ir, ellas pueden quedarse con buena parte del valor, en sueldo o en condiciones. Y si se van, se llevan la ventaja.
- **Socios, proveedores y distribuidores:** si controlan algo imprescindible (el acceso al cliente, una tecnología, un canal, una certificación), pueden quedarse con el margen.
- **Clientes:** si son pocos y grandes, o pueden cambiar de proveedor con facilidad, pueden obligar a bajar el precio y quedarse con la diferencia.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> No se trata de quedarse con todo. Compartir valor con las personas y los socios que sostienen la ventaja puede ser necesario para conservarla. La pregunta es si lo que queda para la empresa le permite mantenerla y reinvertir en ella.

Cuánto dura y cómo se renueva

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
>
> La RBV no fija plazos. Estimar cuánto dura una ventaja es un juicio, no un dato.

> **/ CONSEJO** · BM
>
> Expresa la duración como un rango y di de qué depende (por ejemplo: «mientras no se estandarice la homologación»).

Toda ventaja se desgasta: cambian los clientes, la tecnología o los competidores, y una capacidad que deja de recibir inversión pierde valor. La idea de **capacidades dinámicas** (Teece y otros) se ocupa de esto: la capacidad de una empresa para detectar cambios, aprovecharlos y transformar sus recursos a tiempo (ver Profundizar).

Cuatro preguntas para cerrar el análisis de cada ventaja:

1. ¿Qué podría hacer que deje de ser valiosa?
2. ¿A qué velocidad se está desgastando?
3. ¿Qué inversión necesita para mantenerse?
4. ¿Somos capaces de renovarla, sustituirla o llevarla a otros mercados?

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
>
> Una capacidad fuerte también puede convertirse en un freno. Lo que hizo ganar a la empresa en el pasado puede dificultarle adaptarse cuando el mercado cambia (Leonard-Barton, 1992, ver Profundizar).

Qué no es

- **No es un inventario de fortalezas.** Obliga a demostrar cada una.
- **No es un análisis de industria.** Para eso está **Five Forces**.
- **No sustituye a la elección estratégica.** Dice con qué contamos, no qué debemos hacer.
- **No es una prueba matemática de la ventaja.** Es un razonamiento ordenado que vale lo que valgan las pruebas que lo sostienen.
- **No es independiente del mercado.** Si algo es valioso o no depende del cliente y de los competidores; por eso hay que definirlos antes.

03 Aplicar

Cómo aplicarla con el comité de dirección

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para realizar un análisis VRIO. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del marco de Barney y de las aportaciones de Grant y de Collis y Montgomery; ninguno de ellos la formuló como procedimiento.

VISUAL El visual completo está en la **página 3**.

La cadena resume lo que tiene que pasar para que un recurso se convierta en una ventaja que la empresa aproveche y mantenga: recursos, capacidades, un resultado mejor que el de los competidores, que cueste copiarlo, que se aproveche, que la empresa se quede su parte del valor y que se renueve. Cada eslabón depende del anterior; si uno falla, la ventaja se rompe ahí.

Los dos visuales de esta ficha se complementan. El principal sirve para **clasificar** cada recurso o capacidad con las cuatro preguntas. La cadena sirve para **seguir una ventaja concreta** de principio a fin, encontrar el eslabón donde se rompe y decidir dónde invertir. La cadena en siete eslabones es una síntesis de Biblioteca Management, no un modelo de Barney.

Antes de empezar, fijar el marco. Qué negocio o unidad se analiza, para qué clientes, frente a qué competidores concretos, qué decisión se quiere tomar con el análisis y con qué horizonte. Sin eso, el comité discutirá en abstracto.

1 Partir de resultados observables
Empezar por lo que la empresa consigue mejor que sus rivales (precio sostenido, retención de clientes, plazo, coste unitario) y retroceder hasta la capacidad que lo produce. Empezar por la lista de fortalezas produce conversaciones vacías.

2 Reconstruir la cadena
Para cada resultado, preguntar qué actividad lo produce, qué capacidad hay detrás y qué recursos la hacen posible: resultado → actividad → capacidad → recursos. Así se evita llamar capacidad a un resultado o a un activo suelto.

3 Listar los candidatos
Diez a quince recursos y capacidades como máximo, formulados con precisión: no «servicio», sino «capacidad de reparar en menos de 24 horas en toda la península con técnicos propios». Analizar a fondo los cinco a ocho más importantes; no tiene sentido pasar por el filtro todo lo que la empresa tiene.

4 Aplicar las cuatro preguntas con evidencia
Cada respuesta necesita un hecho: precios, tasas de retención, comparación con competidores, intentos de imitación fallidos que se conozcan. Marcar cada respuesta como confirmada, probable o no demostrada (ver el kit).

5 Comprobar la pregunta de organización
¿Está en el discurso comercial? ¿Se cobra por ello? ¿Se mide? ¿Se protege en las decisiones de coste? ¿Tiene responsable y presupuesto?

6 Ponerse en el lugar del competidor
Un grupo del comité hace de competidor con dinero y tiempo e intenta copiar cada candidato (ver la «prueba del imitador» en el kit). Es la forma más rápida de descubrir lo que en realidad se puede comprar o contratar.

7 **Preguntar quién se queda con el valor y cuánto durará**
Para cada ventaja que supere el filtro: ¿la empresa la convierte en margen o crecimiento, o se la quedan personas clave, socios o clientes? ¿Qué la puede desgastar y qué inversión necesita?

8 **Clasificar y concluir**
Ventajas sostenibles, que hay que proteger, invertir en ellas y renovar; ventajas temporales, que hay que aprovechar ahora; paridades, que hay que mantener al mínimo coste; ventajas no aprovechadas, que piden cambios internos; y carencias críticas, que hay que construir, comprar o conseguir con un aliado (**Make-Buy-Partner**).

9 **Conectar con la elección estratégica**
Dónde competir y cómo ganar deben apoyarse en lo que aparece como ventaja sostenible (**Playing to Win / Strategy Choice Cascade**, **Strategy Kernel**). El análisis termina en una hoja de ruta de capacidades: qué se hace con cada una, quién es responsable, con qué inversión y cómo se sabrá si avanza.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM
En empresas medianas, las ventajas que con más frecuencia sí superan el filtro son la relación técnica con el cliente, la capacidad de adaptar el producto y la fiabilidad del servicio en un ámbito geográfico concreto.

/ CONSEJO · BM
Lleva al taller datos preparados: márgenes por cliente o producto, operaciones ganadas y perdidas, comparación con dos o tres competidores, y si es posible la opinión de algunos clientes. Sin datos, el comité acabará votando opiniones.

/ CONSEJO · BM
Comprueba si esas ventajas dependen de dos o tres personas. Si es así, el trabajo urgente es convertir ese conocimiento en una capacidad de la empresa.

Kit práctico

Plantilla VRIO

Se rellena en dos tablas para que se lea bien: la primera con las cuatro preguntas y la segunda con lo que hay que mirar después.

1. Las cuatro preguntas

RECURSO O CAPACIDAD	¿VALIOSO? (PRUEBA)	¿RARO? (QUIÉN MÁS LO TIENE)	¿DIFÍCIL DE IMITAR? (POR QUÉ)	¿ORGANIZADOS PARA APROVECHARLO?	RESULTADO

2. Después de las cuatro preguntas

RECURSO O CAPACIDAD	¿QUIÉN SE QUEDA CON EL VALOR?	¿CUÁNTO PUEDE DURAR?	ACCIÓN

Qué prueba hace falta para cada pregunta

> / **NOTA** · BM
> Tabla de Biblioteca Management. Son ejemplos de evidencia; no hace falta tenerlos todos.

PREGUNTA	QUÉ PRUEBA LA RESPUESTA
¿Valioso?	Precio o margen superior, retención de clientes, crecimiento, menor coste, calidad, plazo, operaciones ganadas por ese motivo, lo que dicen los clientes.
¿Raro?	Comparación con competidores concretos: ofertas, resultados, inversiones, equipos, certificaciones, canales.
¿Difícil de imitar?	Tiempo y coste de copiarlo, qué tendría que tener antes el competidor, intentos fallidos conocidos, si se puede comprar, contratar o sustituir.
¿Organizados?	Responsable, procesos, presupuesto, incentivos, información, presencia en la propuesta comercial, si se cobra y se mide.
¿Quién se queda con el valor?	Márgenes reales, dependencia de personas o socios concretos, poder de negociación de clientes y canales.
¿Cuánto dura?	Inversión necesaria para mantenerlo, velocidad de cambio del mercado y de la tecnología, señales de desgaste.

Tres estados de la evidencia

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Durante el análisis, en lugar de forzar un sí o un no, marca cada respuesta así:

- **Confirmado:** hay datos suficientes.
- **Probable:** hay indicios, pero falta contrastarlo.
- **No demostrado:** es una creencia interna o los datos la contradicen.

Lo que queda como «probable» se convierte en tarea: qué dato hay que conseguir y quién lo consigue. Lo «no demostrado» no cuenta como ventaja.

Prueba del imitador

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Un grupo hace de competidor con dinero y tiempo y responde, para cada candidato:

- ¿Qué compraríamos?
- ¿A quién contrataríamos?
- ¿Qué copiaríamos primero?
- ¿Con qué otra cosa conseguiríamos el mismo resultado?
- ¿Qué parte no entenderíamos?
- ¿Dónde fracasaríamos?
- ¿Cuánto tardaríamos?

Preguntas de contraste

Sirven para evitar el autoengaño, que es el riesgo principal de esta herramienta:

- Si un competidor con recursos quisiera copiarlo, ¿qué tendría que hacer y cuánto tardaría?
- ¿Podría comprarlo? ¿A quién?
- ¿Se iría con tres personas si cambiaran de empresa?
- ¿Lo dicen nuestros clientes o solo nosotros?
- ¿Cuándo fue la última vez que ganamos una operación gracias a eso?
- ¿Qué tendría que pasar para que dejara de ser una ventaja?
- ¿Quién se queda con el dinero que genera?

Escala de lectura

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Para la conversación en el comité basta con clasificar cada recurso en cuatro categorías, siempre con la evidencia al lado:

- desventaja;
- paridad;
- ventaja temporal;
- ventaja sostenible.

Si hace falta más detalle, se añade la quinta: ventaja potencial, no plenamente aprovechada.

/ IMPORTANTE · BM

No se puntúa con números: no hay base para asignar pesos ni para sumar.

Hoja de ruta de capacidades

> / NOTA · BM
> Plantilla de Biblioteca Management para pasar del diagnóstico a la acción.

RECURSO O CAPACIDAD	RESULTADO VRIO	QUÉ HACEMOS	RESPONSABLE E INVERSIÓN	CÓMO SABREMOS QUE AVANZA	PLAZO

En «Qué hacemos» se elige una opción: proteger, invertir, aprovechar, organizar, mantener al mínimo coste, construir, comprar, aliarse o abandonar.

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de componentes industriales analiza cuatro candidatos:

CANDIDATO	RESULTADO	POR QUÉ
Certificación ISO 9001	Paridad	La tienen todos los competidores serios. Hay que mantenerla al menor coste.
Planta con la última maquinaria	Ventaja temporal	Da mejor coste hoy, pero la maquinaria se compra. Durará lo que tarden los rivales en renovar la suya.
Ingeniería de aplicación con los clientes	Ventaja potencial, no aprovechada	Los clientes la valoran y nadie la tiene igual, porque son veinte años de proyectos conjuntos. Pero no se cobra ni aparece en la oferta comercial.
Equipo técnico en el cliente con veinte años de relación	Ventaja sostenible, con riesgo	Difícil de copiar por historia y confianza, pero depende de cuatro personas cercanas a la jubilación. Hay que convertir ese conocimiento en capacidad de la empresa.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Listar fortalezas genéricas	Formular cada recurso con precisión y exigir evidencia.
Confundir «somos buenos» con «es raro»	Comparar de forma explícita con los competidores relevantes.
Dar por imposible de imitar lo que se puede comprar o contratar	Preguntar cómo lo copiaría un competidor con dinero y tiempo.
Olvidar la pregunta de organización	Comprobar si se cobra, se comunica, se mide y se protege.
Convertirlo en una puntuación	Clasificar de forma cualitativa, con evidencia.
Hacer un análisis autocomplaciente	Contrastar con los clientes y con las operaciones perdidas.
Evaluar la rareza sin decir frente a quién	Nombrar los competidores concretos antes de empezar.
Confundir el recurso con la capacidad de usarlo	Reconstruir la cadena resultado → actividad → capacidad → recursos.
Analizar solo piezas sueltas	Mirar también la combinación de capacidades que se refuerzan.
Creer que una patente impide cualquier copia	Preguntar si otra solución consigue el mismo resultado.
No mirar quién se queda con el valor	Comprobar márgenes reales y dependencia de personas, socios y clientes.
Tratar la ventaja como permanente	Preguntar qué la desgasta, qué inversión necesita y cómo se renueva.

Limitaciones

- **Mira hacia atrás.** Explica bien por qué existe una ventaja, y peor cómo construir una nueva. Por eso conviene completarlo con las preguntas de duración y renovación.
- **La ambigüedad causal juega en los dos sentidos.** Protege frente a la imitación, pero también dificulta el propio análisis.
- **Riesgo de circularidad.** Hay una crítica académica conocida: si algo produce ventaja, se declara valioso y raro. En la práctica se reduce exigiendo evidencia externa y comparación con los competidores.
- **No dice por sí sola qué es valioso.** Eso depende del cliente y del mercado, que hay que analizar con otras herramientas.
- **Que haya ventaja no garantiza que se note en los resultados.** Parte del valor puede quedárselo otro (personas clave, socios, clientes).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En los proyectos de estrategia de GLR Partners, VRIO forma parte del diagnóstico interno, antes de decidir dónde y cómo competir. Me sirve para separar lo que la empresa cree que la hace diferente de lo que de verdad la diferencia.

Lo trabajamos con el equipo directivo, repasando los distintos tipos de recursos y capacidades: las personas y lo que saben, la marca y la reputación, las relaciones con clientes y canales, la tecnología y los datos, y lo que la empresa sabe hacer una y otra vez mejor que otros. Para cada uno pedimos pruebas, no opiniones: qué resultado produce, quién más lo tiene y cuánto le costaría a un competidor copiarlo.

Busco tres cosas: lo que de verdad nos diferencia y hay que proteger, las ventajas reales que no se están aprovechando, y lo que la empresa considera una fortaleza pero en realidad es solo lo mínimo para competir. Con eso decidimos dónde invertir, qué construir y en qué apoyar la estrategia.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

VRIO suele utilizarse en el diagnóstico interno de un plan estratégico, antes de elegir dónde y cómo competir. Sirve para comprobar con qué cuenta de verdad la empresa y qué parte de eso puede sostener una ventaja. No es el plan estratégico ni decide por sí solo: es una de sus piezas.

La lógica es sencilla: primero entendemos cómo funciona el mercado; después identificamos las actividades con las que la empresa crea valor; después comprobamos cuáles de sus recursos y capacidades sostienen una ventaja duradera; y, por último, apoyamos la elección estratégica en esas ventajas.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Barney ni de Wernerfelt.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
Explica la estructura de la industria. VRIO la complementa con la posición relativa de la empresa.

2 Value Chain.
Identifica las actividades de la empresa.

3 VRIO / Resource-Based View.
Evalúa qué recursos y capacidades sostienen una ventaja duradera.

4 Playing to Win / Strategy Choice Cascade / Strategy Kernel.
Convierten el diagnóstico en elecciones. En Playing to Win, las elecciones de cómo ganar y con qué capacidades se apoyan en este análisis; el diagnóstico honesto que pide Rumelt incluye qué tenemos y qué no.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **DAFO / SWOT + CAME / TOWS** → si ya existe un DAFO. VRIO es la versión exigente del lado de las fortalezas: obliga a demostrar lo que el DAFO se limita a afirmar.
- **Make-Buy-Partner** → si hay carencias críticas y hay que decidir si construirlas, comprarlas o conseguirlas con un aliado.
- **McKinsey 7S** → si falla la pregunta de organización y hay que revisar estructura, sistemas, personas y forma de trabajar para aprovechar la ventaja.

05 Profundizar

Origen y evolución

VRIO tiene un origen en varios pasos:

- **Wernerfelt (1984)** plantea mirar la empresa desde el lado de los recursos, como la otra cara de los productos. Es el planteamiento de la RBV. Habla de «barreras de posición de recursos»: posiciones que otros no pueden reproducir con facilidad. No propone todavía criterios de evaluación.
- **Barney (1986)** explica por qué no basta con comprar un buen recurso: si su valor futuro se conoce, su precio ya lo incluye. La ventaja viene de lo que la empresa ya controla, de ver antes que otros el valor de un recurso, o de la suerte. Es la base de las preguntas de rareza e imitación.
- **Dierickx y Cool (1989)** distinguen los recursos que se compran de los que se acumulan con el tiempo, con la imagen de una bañera: la inversión es el grifo y el desgaste, el desagüe. Explican por qué lo acumulado cuesta copiar: el tiempo no se comprime, lo acumulado facilita acumular más, unos activos dependen de otros, todo se desgasta sin inversión y no se sabe con exactitud qué produce el resultado.
- **Barney (1991)** establece las condiciones de la ventaja sostenible con cuatro atributos conocidos como **VRIN**: valioso, raro, imperfectamente imitable y no sustituible. El acrónimo VRIN no aparece en el artículo; es un nombre posterior. En el mismo artículo da las tres razones de la imitación difícil (historia, ambigüedad causal y complejidad social) y agrupa los recursos en capital físico, humano y organizativo.
- **Grant (1991)** separa recursos y capacidades, propone un método en cinco pasos para formular la estrategia desde los recursos y añade criterios de duración de la ventaja: durabilidad, transparencia, transferibilidad, replicabilidad y apropiabilidad.
- **Peteraf (1993)** resume las condiciones económicas de la ventaja: recursos distintos entre empresas, límites a la competencia antes y después de conseguirlos, y recursos que no se trasladan con facilidad.
- **Amit y Schoemaker (1993)** precisan la diferencia: los recursos son lo que la empresa posee o controla; las capacidades, su habilidad para desplegarlos.
- **Barney (1995)** reformula el análisis en cuatro preguntas e incorpora la de **organización**. La sustitución pasa a formar parte de la pregunta de imitación.

El acrónimo VRIO se consolida en el trabajo posterior de Barney, en particular en su libro de 1997. **La atribución exacta de la primera aparición del acrónimo no se ha podido confirmar**: el artículo de 1995 contiene las cuatro preguntas, pero en las copias consultadas no aparece la palabra «VRIO».

Herramientas cercanas y qué aportan

HERRAMIENTA	PREGUNTA PRINCIPAL	QUÉ AÑADE A VRIO
Collis y Montgomery (1995)	¿Es de verdad un recurso estratégico?	Cinco pruebas: difícil de imitar, duradero, que el valor se lo quede la empresa, sin sustitutos y superior al de los competidores. Advierten del riesgo de que el análisis se convierta en un ejercicio para sentirse bien.

HERRAMIENTA	PREGUNTA PRINCIPAL	QUÉ AÑADE A VRIO
Grant (1991)	¿Cómo se construye una estrategia desde los recursos?	Un método en cinco pasos: identificar recursos, identificar capacidades, valorar su potencial, elegir la estrategia y cubrir carencias.
Prahalad y Hamel (1990)	¿Qué competencias permiten crecer en varios mercados?	Tres pruebas de una competencia esencial: abre acceso a varios mercados, aporta mucho a lo que el cliente valora y es difícil de imitar.
Leinwand y Mainardi (2010)	¿Encajan la forma de competir, las capacidades y la cartera?	Mirar un sistema de tres a seis capacidades que se refuerzan, no recursos aislados.
Teece, Pisano y Shuen (1997); Teece (2007)	¿Cómo se renueva la base de recursos cuando cambia el entorno?	Capacidades dinámicas: detectar cambios, aprovecharlos y transformar la empresa.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Críticas.** Priem y Butler (2001) señalaron que la RBV no explica de dónde sale el valor de un recurso, que sus definiciones son demasiado amplias y que es estática. Barney respondió el mismo año: el valor se determina fuera de la teoría, con el análisis del mercado, y la teoría lo complementa. Kraaijenbrink, Spender y Groen (2010) revisaron las críticas y concluyeron que la mayoría se resuelven precisando la teoría, pero que tres siguen en pie: el concepto de valor es vago, el de recurso es demasiado amplio y tener recursos que cumplan los criterios no basta por sí solo para tener ventaja.
- / EVIDENCIA
  Crook, Ketchen, Combs y Todd (2008) analizaron 125 estudios con más de 29.000 organizaciones. Encontraron una relación positiva moderada entre recursos estratégicos y resultados, más fuerte cuando los recursos cumplen de verdad los criterios de la teoría y cuando la medida de resultados no está distorsionada por quién se queda con el valor.
- / EVIDENCIA
  Newbert (2007) revisó la investigación empírica sobre la RBV y encontró un apoyo moderado en conjunto, que varía mucho según qué se mida y cómo.
- **Quién se queda con el valor.** Coff (1999) mostró que una empresa puede tener una ventaja que no se nota en sus resultados porque se la quedan empleados o directivos con poder de negociación.
- **Capacidades que frenan.** Leonard-Barton (1992) mostró, en veinte proyectos de cinco empresas, que las capacidades esenciales ayudan y a la vez dificultan la innovación.

> / IDEA CLAVE · BM
> La evidencia no dice que VRIO funcione siempre ni que no sirva. Dice que tener recursos no basta: importa cómo se combinan y se usan, y quién se queda con el valor.

Fuentes de origen

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Formulación VRIN.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61. Las cuatro preguntas, con la de organización.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4). Reeditado como «HBR Classic» en julio-agosto de 2008.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Leinwand, P. y Mainardi, C. (2010). The coherence premium. *Harvard Business Review*, junio de 2010.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. https://doi.org/10.2307/41166664

Extensiones y críticas

- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (número especial).
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. y Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C. y Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.

Referencias tomadas de bases bibliográficas. Se han leído los textos completos de Wernerfelt (1984), Grant (1991), Peteraf (1993) y el documento de trabajo de Dierickx y Cool (1988); de Barney (1986, 1991, 1995) y de los demás se han consultado resúmenes, extractos o fuentes secundarias. La formulación del modelo sigue la bibliografía sobre Barney (1995). No se ha cotejado directamente la redacción literal de las cuatro preguntas ni el tratamiento de los sustitutos en el texto íntegro del artículo original. Los datos de Crook et al. (2008) proceden del resumen publicado.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Jay B. Barney (VRIO); Birger Wernerfelt (RBV) (1984 (RBV, Wernerfelt) · 1991 (condiciones de la ventaja sostenible, Barney) · 1995 (las cuatro preguntas, Barney) · 1997 (consolidación del nombre VRIO, Barney)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.