

TEMA 4: ENTORNO INTERNO

Libro 100. DE.04.EntornoInterno
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Agosto 2020

1. POSICIÓN EN EL MERCADO
2. ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS
 - 2.1. Sostenibilidad de la ventaja competitiva
3. CAPACIDADES DINÁMICAS
4. CADENA DE VALOR
 - 4.1. Banco de utilidades
5. ANÁLISIS DAFO
6. CAPITAL INTELECTUAL
 - 6.1. Capital humano
 - 6.2. Capital estructural
 - 6.2.1. Capital organizativo
 - 6.2.2. Capital tecnológico
 - 6.2.3. Capital relacional

1. POSICIÓN EN EL MERCADO

Para explicar la rentabilidad empresarial, la investigación se ha centrado en dos importantes fuentes de competitividad. Por una parte, de acuerdo con la lógica del paradigma estructura-conducta-resultados, las primeras investigaciones empíricas en el campo de la Organización Industrial (OI) comparaban las rentabilidades medias de distintas industrias, tratando de encontrar diferencias significativas asociadas con su estructura. Una hipótesis central de estos estudios es que el aumento en la concentración de la oferta tiende a incrementar la rentabilidad media de la industria al facilitar, por ejemplo, la colusión entre las empresas instaladas. Esa rentabilidad elevada persiste en la medida en que existan barreras a la entrada que impidan un aumento en el número de competidores.

El instrumento fundamental de la Organización Industrial (OI) para explicar la rentabilidad económica es el llamado paradigma estructura-conducta-resultados (ECR). En su formulación tradicional (Mason, 1939; Bain, 1951, 1956), postula una dirección básica de causalidad. La estructura de la industria viene definida como un conjunto de características relativamente estables, tales como el número de compradores y vendedores, la diferenciación del producto, la integración vertical, la diversificación, la estructura de costes o las barreras de entrada, entre otras. La estructura afecta la conducta que siguen las empresas en la fijación de precios, la investigación e innovación, la estrategia de producto y los gastos de publicidad, las tácticas legales o las inversiones en planta. A su vez, la conducta de las empresas influye en los resultados que obtienen: eficiencia, equidad, rentabilidad o crecimiento, entre otros. En el origen, la mayoría de los investigadores han abordado el estudio de la estructura de la industria y sus vínculos directos con los resultados alcanzados. Utilizando el enfoque ECR, las décadas de los cuarenta y los cincuenta fueron testigos de una amplia variedad de estudios que trataban de documentar y medir las relaciones entre los rasgos estructurales de una industria y los resultados empresariales (Armentano, 1999). En conjunto, estas investigaciones permitieron hacer recomendaciones sobre políticas públicas. Y es que el objetivo de la OI no es ayudar a las empresas a competir, sino ayudar a los responsables de las políticas industriales a entender cómo compiten las empresas para, así, regular correctamente las conductas permitidas en la industria. Se supone que, si el resultado de una industria particular fuera suficientemente malo, se justificaría la acción legal, ya sea para cambiar la conducta que genera la estructura o, si fuera necesario, para cambiar la estructura misma (Eriksen y Knudsen, 2003).

El paradigma ECR, dominante hasta los años sesenta, considera que si los mercados estaban estructurados competitivamente, entonces el proceso de mercado llegaría a una situación por la que el precio, el coste marginal y el coste medio mínimo serían todos iguales. La OI no profundiza en la conducta de las empresas, ya que acepta implícitamente que persiguen el mismo objetivo y se adaptan de forma más o menos pasiva a la estructura de la industria (Jacquemin, 1987). En consecuencia, minimiza la discrecionalidad de las empresas, cuyos comportamientos y resultados están estructuralmente determinados. Por tanto, la OI señala la estructura de la industria a la que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad (McGee, 1988).

Si bien el paradigma ECR en su versión clásica únicamente aceptaba relaciones unidireccionales entre las variables, más adelante se introdujo un elemento dinamizador

al admitirse la posible existencia de retroalimentaciones (Scherer y Ross, 1990; Tirole, 1988; Jacquemin, 1987). Estas retroalimentaciones entre variables se deben a que: 1) las conductas de las empresas pueden modificar la estructura de las industrias en las que compiten, mediante procesos de concentración o creación de barreras de entrada, entre otros; 2) los resultados obtenidos en un momento pueden determinar la conducta de la empresa en el futuro; dicho de otro modo, los comportamientos de las empresas están condicionados por los resultados obtenidos en el pasado, y 3) los resultados obtenidos pueden igualmente afectar a la estructura de la industria; por ejemplo, los beneficios extraordinarios pueden atraer la entrada de nuevas empresas. Todo ello ha contribuido a la reelaboración del paradigma (figura 1).

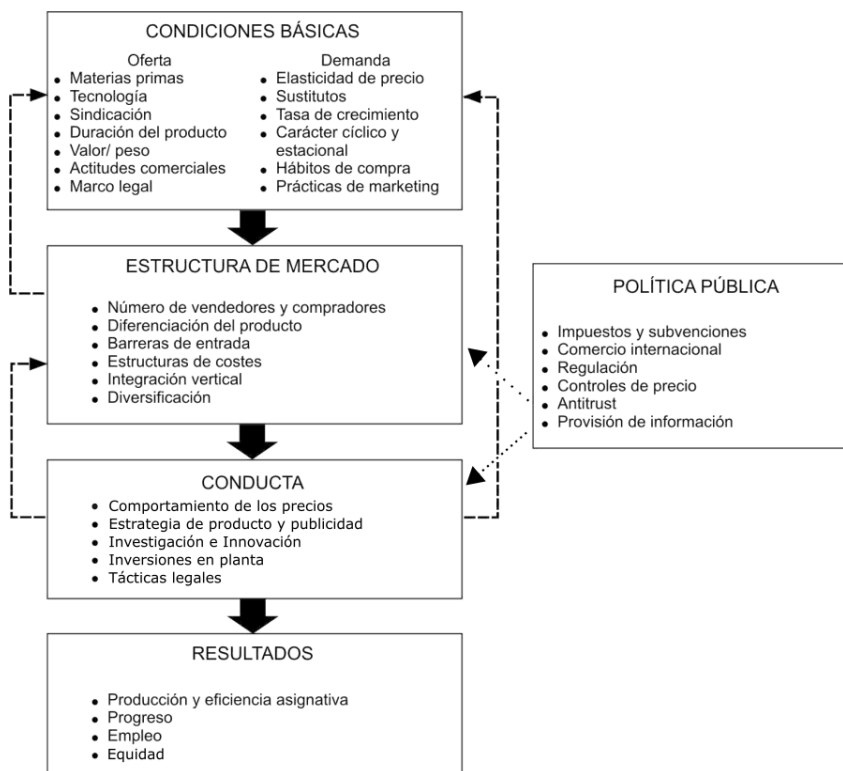


Figura 1: El paradigma estructura-conducta-resultados (Scherer y Ross, 1990)

El concepto de estructura de la industria ha sido introducido en el campo de la dirección estratégica con pocas modificaciones (Jemison, 1981), para aplicarlo a la formulación de la estrategia competitiva (McWilliams y Smart, 1993). La publicación en 1980 del libro *Competitive Strategy* de Michael Porter cambió de manera radical el enfoque hacia la industria y el análisis competitivo. Porter (1980) considera que la selección de la estrategia competitiva se apoya en dos aspectos centrales: a) el atractivo de la industria desde la perspectiva de la rentabilidad, que viene determinada por cinco fuerzas (amenaza de nuevos entrantes, poder negociado de los proveedores, poder negociador de los clientes, productos sustitutivos y rivalidad de las empresas instaladas) y b) la posición que la empresa ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por encima o por debajo del promedio. Los dos aspectos son dinámicos, ya que de manera constante cambia el atractivo de la industria y la posición competitiva (figura 2).

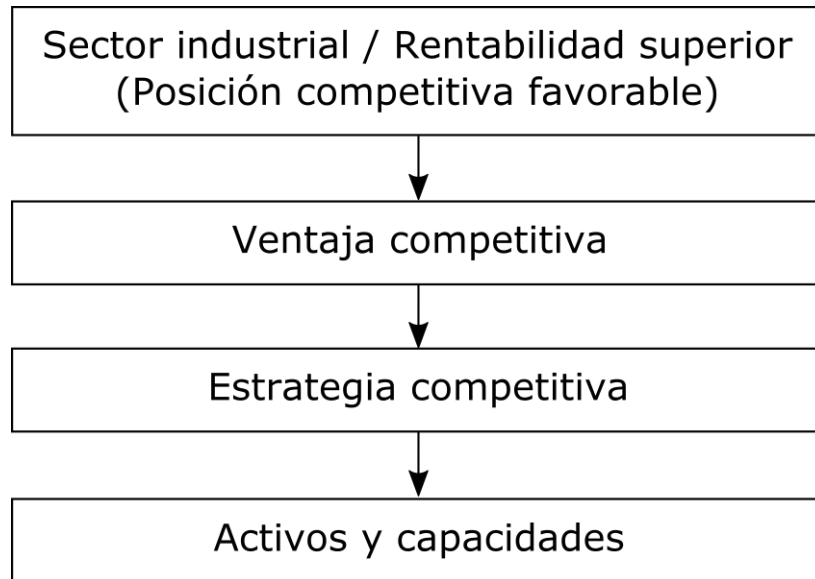


Figura 2: Dónde competir

El criterio básico para obtener una posición favorable en la industria es la ventaja competitiva sostenible (Porter, 1985), que emana fundamentalmente del valor que la empresa logra crear para sus clientes. El valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar. Un valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por productos equivalentes o al ofrecer productos especiales que compensan con creces un precio más elevado. Existen, por tanto, dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en coste y diferenciación.

Los dos tipos de ventaja competitiva básicos combinados con el ámbito (todo el mercado o un segmento) en que la empresa intenta obtenerlas, dan origen a tres estrategias competitivas genéricas (Porter, 1980): liderazgo en costes, diferenciación y enfoque; posteriormente, Porter (1985) considera que el enfoque podría ser igualmente en diferenciación y en costes. La idea fundamental que apoya este planteamiento es que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia. Así pues, el modelo de Porter contempla la ventaja competitiva como el objeto de la estrategia, es decir, como la variable dependiente (Reed y Defillippi, 1990). La estrategia competitiva persigue el logro de una ventaja competitiva que sustente una posición favorable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. Por otra parte, contentar a todo el mundo es sinónimo de mediocridad estratégica y de una rentabilidad debajo de la media, porque a menudo significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva (Porter, 1985). Por tanto, la empresa debe elegir entre una estrategia u otra.

LECTURA 1: EFECTO INDUSTRIA VERSUS EFECTO EMPRESA

La investigación empírica generalmente considera como punto de partida en el estudio del efecto industria el trabajo de Schmalensee (1985). Su modelo inicial tiene en cuenta tres factores potencialmente explicativos de la rentabilidad de una unidad de negocio (empresa): la industria a la que pertenece, la corporación de la que forma parte y su cuota de mercado. En su análisis utilizó la rentabilidad económica en el año 1975 de 1.775 unidades de negocio, pertenecientes a 456 corporaciones empresariales que compiten en 242 industrias, considerando un nivel de desagregación de 4 dígitos SIC (Standard Industrial Classification) de la base de datos de la Federal Trade Commission (FTC). Tras comprobar que el efecto corporación no tiene una influencia significativa sobre la rentabilidad de la unidad de negocio, lo elimina

del modelo. Aplica el análisis de componentes de la varianza al modelo resultante, y observa que el efecto industria explica el 19,6% de la varianza de las rentabilidades económicas de las unidades de negocio, quedando asignado el restante 80,4% al error.

La revisión más importante del trabajo de Schmalensee (1985) se debe a Rumelt (1991), que consideraba que la metodología empleada por Schmalensee no era la adecuada, ya que utilizaba datos de un único año, lo que originaba que el efecto empresa quede diluido dentro del error aleatorio. Este trabajo es el más influyente en la investigación empírica, que lo toma como referencia. Utiliza la misma base de datos que empleó Schmalensee, pero amplía la duración temporal del estudio al período 1974-1977 y modifica el diseño original del modelo de efectos aleatorios con el fin de determinar por separado los efectos corporación y empresa, distinguiendo también entre un componente estable y otro coyuntural, determinado este último a través de la interacción industria-año. Rumelt aplica el análisis de componentes de la varianza a dos muestras distintas. La muestra A contiene 6.932 observaciones de 457 corporaciones, que incluían 1.774 unidades de negocio pertenecientes a 242 industrias de la base de datos de la FTC a nivel de cuatro dígitos. La muestra B contiene 10.866 observaciones proporcionadas por 463 corporaciones que incluían 2810 unidades de negocios (añadió a la muestra 1.036 unidades de negocio de menor tamaño, que quedaron fuera de la muestra de Schmalensee). La principal conclusión del trabajo de Rumelt es que, para ambas muestras (A y B respectivamente), el efecto empresa (46,37% y 44,17%) es más importante que el efecto industria (8,32% y 4,03%) señalando, por tanto, que difieren más las empresas de una misma industria que lo que difieren las industrias entre sí. El trabajo de Rumelt pone de manifiesto la existencia de una importante diferencia de resultados intraindustria y cuestiona la importancia concedida a los factores industriales y corporativos como determinantes de la rentabilidad. En general, existe evidencia suficiente para apoyar que el efecto empresa tiene más peso que el efecto industria en la explicación de las rentabilidades de las empresas, con independencia de la base de datos, metodología, herramientas estadísticas y variables de resultados utilizados.

Fuente: Schmalensee, R. (1985): "Do markets differ much?", *American Economic Review*, vol. 75, n. 3, pp. 341-351. Rumelt, R. P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 3, pp. 167-185.

2. ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS

El sistema de Porter omite que las empresas no pueden mantener sistemáticamente ventajas competitivas analizando el sector, al estar la información al alcance de todos los competidores. De igual forma, la estructura de cada sector refleja en cada momento la pujanza de su líder, y jugar de acuerdo con las reglas del líder suele ser un suicidio competitivo (Hamel y Prahalad, 1989). En la época actual, se considera que los recursos¹ son una base más sólida de la ventaja competitiva, por lo que pasan a formar parte de la propia estrategia, que, a su vez, se convierte en la variable dependiente (Reed y Defillippi, 1990). Por tanto, bajo ciertas condiciones la empresa puede obtener ventajas competitivas desplegando los recursos que están bajo su control, ya que la información resultante no está al alcance de sus competidores. Desde este punto de vista, cada empresa es heterogénea (Wernerfelt, 1984), al estar integrada por un conjunto único de recursos sobre los que es posible construir una ventaja competitiva (figura 3). Por tanto, se puede concluir que, si el concepto de recurso es la clave para competir con garantías en el mercado, entonces lo más relevante no es *dónde* se compite, sino *cómo* se compite (Stalk *et al.*, 1992). Para ello la empresa debe conocer qué puede hacer bien y comprender cómo sobrevivir y crecer haciéndolo bien. La concepción de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer, si bien limita sus actuaciones al despliegue de los recursos que están bajo su control, también es cierto que proporciona una base más duradera para la ventaja competitiva que una definición

¹ El enfoque basado en los recursos (resource-based view, RBV) tiene su origen reconocido en Penrose (1959), fue acuñado por Wernerfelt (1984) y divulgado por Barney (1991).

basada en el posicionamiento dentro del sector (Grant, 1991), permitiéndole obtener beneficios superiores al promedio. De acuerdo con este enfoque, las diferencias en los beneficios de las empresas se deben, sobre todo, a sus recursos, más que a las características estructurales del sector (Rumelt, 1991). Estas diferencias dependen a su vez de la existencia de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) que impidan la imitación de los recursos que sustentan la ventaja competitiva. De acuerdo con Rumelt (1984), en esencia el concepto de estrategia es que la competitividad de una empresa se define a partir de un conjunto de recursos y relaciones inimitables, y que la tarea de la alta dirección es adaptar y renovar esos recursos y relaciones, mientras el tiempo, la competencia y el cambio desgastan su valor.

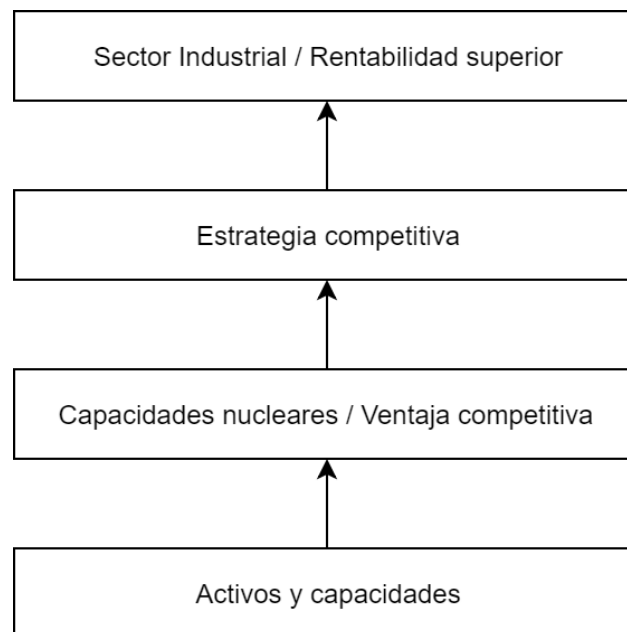


Figura 3: Cómo competir

Los recursos pueden ser clasificados en dos amplias categorías (Collis y Montgomery, 1995): activos y capacidades. Un activo es un gasto previo que generará un beneficio futuro probable. Los activos pueden ser clasificados en tangibles e intangibles. Los activos tangibles tienen un soporte físico e identificable, y están recogidos en el balance de situación de una empresa. Básicamente, se clasifican en: a) activo corriente (o circulante): recursos que generalmente se consumen o se venden en el término de un año, tales como existencias y cuentas por cobrar y b) activo no corriente (o fijo): recursos con una vida útil superior a un año, tales como instalaciones y equipos. El activo fijo se consume a lo largo de múltiples ejercicios fiscales, por lo que se debe amortizar y repartir su coste de adquisición de una forma razonable y sistemática en varios años sucesivos.

Los activos intangibles no tienen un soporte físico, y difícilmente se pueden identificar y cuantificar, ya que se apoyan en el conocimiento. Suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y han ido acumulándose con el transcurso del tiempo. Estos activos permanecen invisibles, al no estar recogidos en los estados financieros de las empresas. En algunos casos, y de forma temporal, ya que deben ser amortizados, se incluyen en el fondo de comercio y en los gastos de investigación y desarrollo. Entre los activos intangibles destacan las patentes, los secretos industriales, la marca, la

reputación, el capital humano o el conocimiento, entre otros. Esta exclusión o infravaloración de los recursos intangibles del balance permite explicar la gran divergencia entre el valor de la empresa expresada en el balance (valor en libros o valor contable) y su valor de mercado. Por ejemplo, en 2012 Boeing tenía una ratio valor de mercado/valor contable de 15,4 y Amazon de 10,88.

Los activos intangibles se apoyan en el conocimiento, que, para Drucker (1993), es el recurso por excelencia y no un recurso más. Por tanto, permiten obtener sinergias, ya que el conocimiento posee tres importantes características (Itami y Roehl, 1987): puede ser utilizado simultáneamente, no se deteriora con el uso (no rival en el uso) y es posible combinar conocimientos conocidos para obtener nuevo conocimiento.

Un activo es algo que la empresa posee. Una capacidad² es algo que la empresa hace. Los activos por sí mismos no producen valor para los clientes. Deben interactuar coherentemente para crear una capacidad organizativa (Grant, 2013). Las capacidades denotan aquello en lo que la empresa es experta y los clientes consideran valioso. Una capacidad es un conjunto de activos trabajando juntos coordinados por el capital humano de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998). En este sentido, la capacidad es un recurso más complejo que cualquiera del resto de activos individuales, aunque solo sea porque combina varios de ellos. Igualmente, un componente esencial de toda capacidad es el conocimiento, en gran parte de naturaleza tácita y que forma parte del capital humano responsable de coordinar los activos. Ahora bien, la capacidad reside no tanto en los individuos como en la forma en la que estos interactúan, cooperan y toman decisiones dentro de la organización (Hill y Jones, 2009). En suma, la capacidad es una habilidad colectiva de la organización para llevar a cabo de forma eficiente algún tipo específico de actividad que los clientes consideran valiosa.

En general, las capacidades se integran jerárquicamente de abajo hacia arriba en los diferentes departamentos funcionales. Ahora bien, no pueden integrarse directamente, sino que, para hacerlo, requieren la implicación de las personas (capital humano), por lo que involucran complejos modelos de coordinación entre personas, así como entre personas y otros activos. Es la integración jerárquica lo que genera una capacidad (Grant, 1991).

La distinción entre activos y capacidades es crítica para comprender lo que genera una ventaja competitiva. Una empresa puede tener activos valiosos y exclusivos (por ejemplo, una patente), pero, a menos que tenga la habilidad de usarlos coordinadamente de manera efectiva, quizá no pueda crear una ventaja competitiva. También es importante reconocer que es posible que una empresa no necesite activos exclusivos y valiosos para desarrollar una capacidad mientras tenga capacidades organizativas que ningún otro competidor posee (Hill y Jones, 2009). Los activos no son productivos por ellos mismos (Grant, 2013). Necesitan trabajar juntos para crear una ventaja

² Penrose (1959) consideraba que “los *factores esenciales* en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino los servicios que tales recursos rinden. Los servicios que rinden los recursos son una función del modo en que se emplean; el mismo recurso, empleado para fines diferentes o de manera diferente y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, rinde servicios también diferentes. La distinción básica entre recursos y servicios no radica en su duración relativa; reside más bien en el hecho de que los recursos consisten en un conjunto de servicios potenciales, y en su mayoría pueden ser definidos independientemente de su uso, mientras que los servicios no pueden ser así definidos, puesto que la misma palabra *servicio* implica ya una función, una actividad”. Los conceptos de recursos y servicio de Penrose coinciden con los nuestros de activos y capacidades.

competitiva; puede que ninguno sea superior, pero es su mejor uso coordinado lo que produce buenos resultados (Penrose, 1959; Collis y Montgomery, 1995). Los activos son la fuente de las capacidades (Grant, 1991). Desde la perspectiva de los recursos, existen dos tipos de capacidades: operativas y nucleares.

Cuando las capacidades necesarias para participar en una industria son valiosos, pero están al alcance de los competidores, no proporcionan una ventaja competitiva sostenible, como mucho temporal, y suelen llamarse, entre otras denominaciones, capacidades operativas (Helfat y Winter, 2007), ordinarias (Teece, 2014) o estáticas (Collis, 1994). Estas capacidades representan una paridad competitiva o apuesta mínima eficiente para permanecer en el mercado (Hamel y Prahalad, 1994), y pueden llegar a ser consideradas las mejores prácticas del sector. Las capacidades operativas se identifican con rutinas organizativas o como un conjunto de rutinas trabajando coordinadamente (Winter, 2003). Ahora bien, las mejores prácticas no proporcionan una ventaja competitiva (Nelson, 2003). La empresa debe decidir si compra en el mercado o desarrolla internamente estas capacidades: son valiosas pero abundantes, ya que son fácilmente transferibles de una empresa a otra.

Las capacidades que proporcionan una ventaja competitiva sostenible se denominan capacidades (competencias) nucleares (Grant, 1991). En general, las capacidades nucleares contienen elementos que son idiosincrásicamente sinérgicos, inimitables e incontestables (Langlois y Robertson, 1995). Es decir, se combinan entre ellos para generar unos resultados que son únicos y más valiosos que los resultados que se obtendrían de dichos elementos por separado, no pueden duplicarse y no son susceptibles de compraventa en el mercado. La naturaleza no comercializable de las capacidades nucleares implica que deben formarse internamente a través de un aprendizaje continuo, lo que puede llevar años (figura 4).

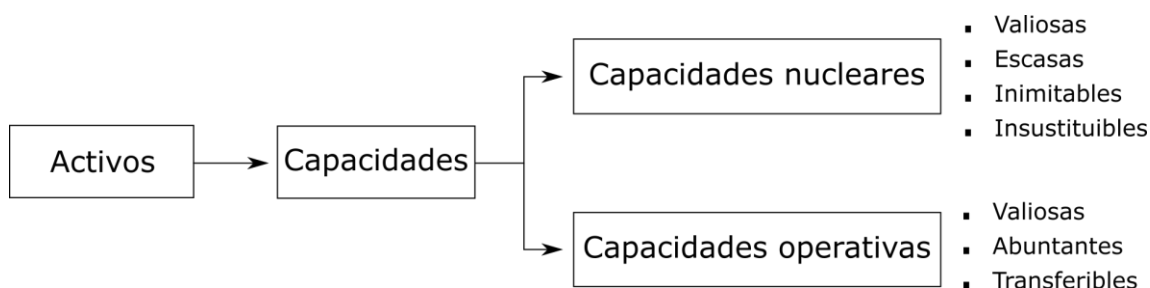


Figura 4: Tipos de recursos

De acuerdo con Prahalad y Hamel (1990), una capacidad (competencia) nuclear (distintiva o esencial) coordina habilidades de producción e integra múltiples tecnologías para aplicarlas a una amplia gama de productos, por lo que atraviesa no sólo los límites de las funciones y departamentos tradicionales, sino incluso los límites de los negocios (Hamel y Prahalad, 1994). Dado que la inversión, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesarios para conseguir el liderazgo en una capacidad nuclear son, a menudo, superiores a los activos y capacidades de un negocio (o división), algunas capacidades nucleares no se desarrollan sin el apoyo directo de la empresa. En consecuencia, la batalla por las competencias nucleares no se produce entre dos productos, ni siquiera entre dos negocios, sino entre empresas (Hamel y Prahalad, 1994). En este sentido, las capacidades nucleares son el nexo común de las unidades de negocio

existentes y el motor para el desarrollo de nuevos negocios. Por tanto, el adalid de la estrategia basada en las capacidades nucleares es el CEO (Stalk *et al.*, 1992). La habilidad del CEO en combinación con otros recursos de la empresa puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible (Mahoney, 1995; Teece, 2007)

Las capacidades nucleares representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje y representan una forma distinta y superior de combinar y asignar activos (Ambrosini y Bowman, 2009). En consecuencia, las capacidades nucleares limitan las opciones estratégicas, al menos en el corto plazo. El éxito competitivo se apoya en los procesos y estructuras ya establecidas, así como en la experiencia obtenida en períodos previos (Teece y Pisano, 1994). Las capacidades nucleares surgen en definitiva del aprendizaje, de los recursos y de la propia historia de la organización, lo que acarrea una dependencia de la trayectoria seguida por la empresa.

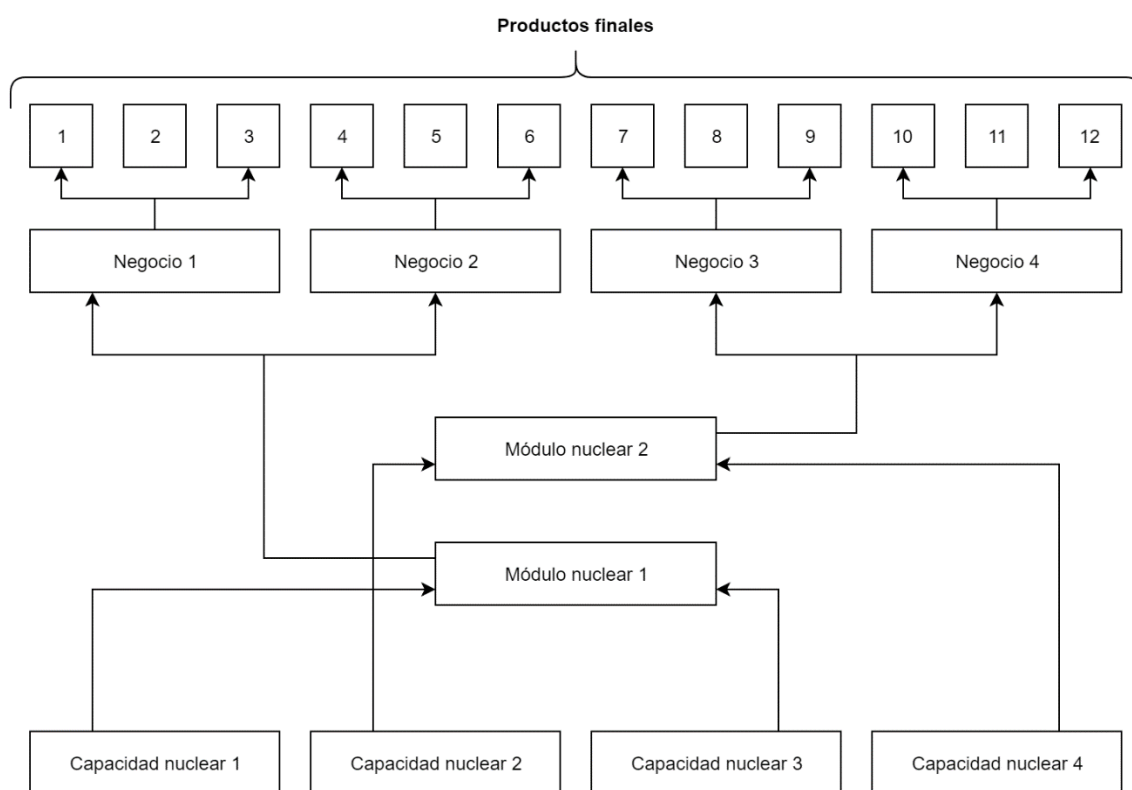


Figura 5: Módulos nucleares (Hamel y Prahalad, 1994),

Las capacidades nucleares permiten la fabricación de componentes estratégicos (módulos) que, en combinación con otros componentes fabricados por la propia empresa o adquiridos en el mercado, dan lugar a diferentes productos (figura 5). Por tanto, como norma general, la empresa tiene que diseñar y fabricar internamente los componentes estratégicos, incluso aunque sea a un coste comparativamente desventajoso (Fruin, 1997), con objeto de mantener en propiedad los conocimientos que los sustentan. Por ejemplo, Nike Inc. es el mayor proveedor de calzado deportivo del mundo y, sin embargo, sólo fabrica los componentes técnicos clave de su sistema *Nike Air*. Nike crea un valor máximo al concentrarse en las actividades de preproducción (investigación y desarrollo) y de postproducción (marketing, distribución y ventas). De

igual modo, conviene resaltar que, en ocasiones, existen algunos componentes y actividades no críticas que se recomienda llevar a cabo internamente para bloquear a los competidores.

Las capacidades nucleares que puede dominar una empresa no son muchas, ya que cada una de ellas requiere una intensidad y una dedicación casi exclusiva de los gerentes. En la práctica, si al definir las capacidades nucleares de una empresa un equipo de gerentes enumera 40 ó 50, probablemente está describiendo tecnologías en lugar de capacidades nucleares³. En cambio, si enumera una o dos capacidades, quizás está utilizando un nivel de agregación demasiado elevado para obtener ideas con sentido, por lo que se recomienda entre cinco y quince capacidades nucleares (Hamel y Prahalad, 1994).

Si una capacidad no se puede identificar en términos de beneficios del cliente, no es nuclear; identificar tales capacidades no es cuestión de hacer una lista de actividades actuales, sino de considerar de forma creativa una ventaja competitiva. Una vez que la empresa ha identificado una capacidad nuclear, es necesario que los individuos recapaciten y definan las habilidades individuales y las tecnologías que constituyen dichas capacidades (Stonham, 1993).

La empresa puede apalancar sus capacidades nucleares de cinco maneras diferentes (Hamel y Prahalad, 1994): a) *concentrándolas*, lo que implica conseguir su convergencia en la búsqueda de una única visión, centrar la atención en unos cuantos objetivos clave y dirigir las capacidades a las actividades que tengan mayor repercusión desde el punto de vista del valor percibido por el cliente; b) *acumulándolas* más eficazmente, por lo que la empresa tiene que configurarse como un laboratorio de aprendizaje (trabajo en equipo, cultura organizativa, descentralización de la toma de decisiones y contactos con el exterior, entre otras) y establecer alianzas para acceder a las tecnologías y capacidades de los socios; c) *complementando* las capacidades de un tipo con las de otro para crear un valor superior, es decir, se necesita combinar diferentes tipos de capacidades de tal forma que se multiplique el valor de cada una, así como buscar un equilibrio de las mismas disponiendo de una capacidad efectiva, que permita desarrollar, fabricar y distribuir los productos en los mercados internacionales; d) *conservando* las capacidades siempre que sea posible; para ello hay que protegerlas de los competidores, reciclarlas entre las divisiones y los productos (esto se consigue utilizando una misma tecnología en la fabricación de diferentes líneas de productos) y cooptar capacidades, logrando la unión de un posible competidor para trabajar colectivamente en el establecimiento de un nuevo estándar, desarrollar una nueva tecnología o incluso para cumplimentar una determinada norma legal, y e) *recuperando* rápidamente el valor de las capacidades, tratando de minimizar el tiempo que transcurre entre los gastos y los ingresos (figura 6).

³ La línea divisoria entre una determinada tecnología y la competencia nuclear a la que contribuye puede ser difícil de trazar.

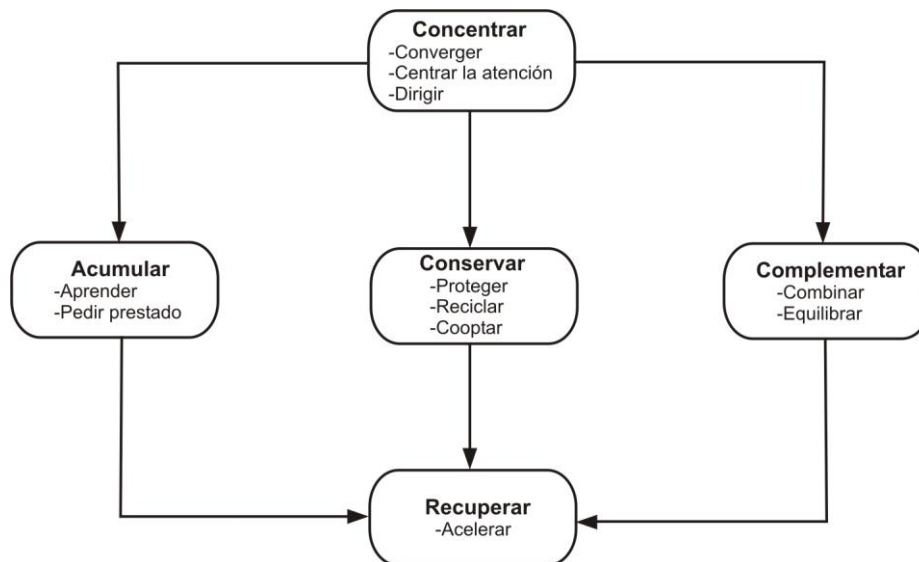


Figura 6: Apalancamiento de las capacidades nucleares (Hamel y Prahalad, 1994)

La velocidad con la que una ventaja competitiva se mantiene depende de la habilidad de los competidores para desafiarla por medio de la imitación o la innovación. En la mayoría de los sectores, la ventaja competitiva se erosiona lentamente; las diferencias en los beneficios entre las empresas persisten durante un período de diez o más años (Jacobsen, 1988).

La renta es un término con muchas acepciones. Una definición la considera como la parte de las ganancias que superan la cantidad mínima necesaria para que una empresa considere atractiva la entrada en un sector determinado. Al delimitar la estrategia como una continua búsqueda de rentas, las capacidades nucleares permiten alcanzar cuatro tipos diferentes (Mahoney y Pandian, 1992):

- *Rentas ricardianas*. Proviene de la propiedad de recursos valiosos y escasos: factores que son difíciles o imposibles de imitar. Tales como, tierra valiosa, ventaja de localización o patente.
- *Rentas empresariales (o schumpeterianas)*. Proviene de la asunción del riesgo y la innovación. Con el paso del tiempo las innovaciones serán imitadas.
- *Rentas de monopolio*. Proviene de una restricción deliberada de la oferta de recursos. Pueden provenir de la protección del gobierno o acuerdos colusivos cuando las barreras a los competidores potenciales son altas.
- *Cuasi-rentas o rentas paretianas*. Proviene del uso de recursos específicos. Es la diferencia entre el *first-best* y *second-best* uso de un recurso. La parte de los beneficios económicos (rentas) de la inversión original que supera a los beneficios del siguiente mejor uso o del valor de venta (también denominado valor de rescate) es una cuasi-renta apropiable. Mientras las rentas se definen en términos de las decisiones para entrar en un sector las cuasi-rentas se definen en términos de las decisiones para salir.

2.1. Sostenibilidad de la ventaja competitiva

Poseer un recurso que los competidores pueden copiar fácilmente genera sólo una ventaja temporal, por lo que con el tiempo se convierte en una apuesta mínima. Para que

un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible, debe poseer cuatro atributos (Barney, 1991; Hitt *et al.*, 2007): valioso, escaso, inimitable e insustituible (figura 7).

Valioso. Un recurso es valioso si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la empresa. El valor del recurso lo otorga el cliente. Por tanto, el recurso no tiene valor intrínseco, sino que es algo relativo al tiempo y a la industria donde se aplica (Collis y Montgomery, 1995). De esta forma, lo que es valioso en un período concreto o en un determinado entorno puede no serlo en otras circunstancias de tiempo y lugar. Las necesidades de los clientes cambian con el tiempo. Estos cambios, con independencia de qué los ha producido, pueden reducir significativamente el valor de los recursos, e incluso destruirlos.

El recurso es ...				
VALIOSO	ESCASO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	IMPLICACIONES COMPETITIVAS
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sí	No	No	Si/No	Paridad competitiva (apuesta mínima, requisito para competir)
Sí	Sí	No	Si/No	Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible (competencia nuclear o esencial)

Figura 7: Estructura competitiva del recurso (Barney, 1991; Hitt *et al.*, 2007)

Lo que es valioso en un mercado puede no serlo en otro. Por ejemplo, en 1996 Nigeria sufrió una epidemia de meningitis bacteriana (un trastorno frecuente en el África subsahariana), que provocó más de 100.000 casos. Para los países pobres existe un fármaco barato y fácil de administrar, el cloramfenicol, con el que se puede tratar esta enfermedad. Sin embargo, el medicamento no se fabricaba desde 1995, porque no resulta rentable. La terapia alternativa –inyecciones de ampicilina cada cuatro horas– es demasiado cara para un país como Nigeria⁴.

Escaso (raro). Un recurso que proporcione una ventaja competitiva no debe ser común, es decir, debe ser escaso (raro) y no estar al alcance de otros competidores. Algo homogéneo que pueda comprarse y venderse en el mercado no proporciona ventajas competitivas (Barney, 1986a). Si los recursos son transferibles –pueden ser comprados y vendidos– cualquier ventaja competitiva que sustenten podrá ser erosionada. La heterogeneidad de los recursos confiere a cada empresa su carácter único, provoca diferencias de eficiencia y es una condición necesaria para lograr una ventaja competitiva. Esta heterogeneidad acontece cuando a) los mercados de recursos son imperfectos o b) los recursos tienen una movilidad imperfecta.

Los recursos comercializables son aquellos que pueden obtenerse en el mercado de factores estratégicos: un mercado donde se adquieren los recursos necesarios para implantar una estrategia (Barney, 1986a). Para que los recursos permitan obtener beneficios por encima de lo normal, tienen que adquirirse a un precio por debajo de su valor económico. Ahora bien, en un mercado de factores estratégicos perfectamente competitivo, los recursos comercializables no proporcionarán beneficios superiores por encima de lo normal, salvo que el comprador tenga suerte o esté mejor informado que

⁴ Martínez, C. (2000): “Los intereses comerciales impiden el acceso a medicamentos esenciales”, *El Mundo*, 20 de enero, p. S12.

sus competidores, lo que le permite adquirir el recurso antes de que su valor llegue a ser nítido en el mercado. Por tanto, a menos que los mercados de factores sean imperfectamente competitivos, los compradores no obtendrán rentas por la compra de un recurso. Un recurso valioso y de fácil acceso, ampliamente disponible en el mercado, se convierte en un requisito para competir, una apuesta mínima (Hamel y Prahalad, 1994), ya que, por lo general, el mercado expulsa a las empresas que no lo poseen. Algunos recursos tienen una movilidad imperfecta, ya que pierden su valor al aplicarlos en otros usos o resultan difíciles de trasladar por apoyarse en conocimiento tácito. Por tanto, no se pueden replicar, permanecen adheridos al sitio donde se desarrollan.

Inimitable. La imitación es la difusión de un recurso entre los competidores, lo que contribuye a disipar su ventaja competitiva, convirtiéndolo en una apuesta mínima. Para evitar la difusión del recurso en el mercado conviene levantar barreras a la imitación: cuánto más alta sea una barrera, más difícil será para los rivales replicarlo. Rumelt (1984) empleó la expresión ‘mecanismos de aislamiento’ para describir las barreras que limitan la igualación *ex post* de los beneficios de las empresas. Cuanto más eficaces sean estos mecanismos de aislamiento, más tiempo puede sostenerse la ventaja competitiva frente a los ataques de los rivales. No obstante, todas las ventajas competitivas tienen una vida limitada. La pregunta sobre la imitación no es si sucederá, sino cuándo sucederá. Por ello, la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que posee en la actualidad (Hamel y Prahalad, 1994). El factor decisivo es el tiempo. Cuanto más tiempo emplean los rivales en imitar un recurso, mayor será la oportunidad de la empresa para crear una reputación sólida en el mercado que, normalmente, será difícil de atacar.

Una barrera sencilla para evitar la imitación de un recurso consiste en ocultar los beneficios que proporciona a la empresa, así los rivales no podrán observar el éxito hasta que sea demasiado tarde. A veces, la imitación no es racional, ya que los gerentes se esconden en el rebaño desarrollando un comportamiento gregario (hacer lo que hacen los otros) para justificar los resultados de la empresa (sobre todo si son malos) y, así, conservar el puesto. Entre los mecanismos de aislamiento que dificultan la imitación destacan los siguientes: dependencia de la trayectoria, diseconomías de compresión del tiempo, ambigüedad causal y exclusividad.

LECTURA 2: UNA EMPRESA CON RECURSOS

Aunque sigue vendiendo 65.000 unidades todos los años, hace tiempo que Alfa no fabrica sus célebres máquinas de coser. La actividad dejó de ser rentable a principios de la década de los noventa y la compañía guipuzcoana tuvo que reinventarse a sí misma para sobrevivir. Hoy, a punto de cumplir los noventa años, Alfa es un grupo industrial diversificado que exporta la mitad de su producción y apuesta fuerte por la internacionalización.

“Si tengo que valorar algo de Alfa es su vitalidad, la capacidad que ha tenido para sobrevivir a circunstancias difíciles”, afirma el director general de la compañía, Ion Ander Buenetxea, con solo un año en el puesto. “Alfa ha tenido una visión de futuro ambiciosa y ha sido capaz de reconvertir lo que era vital para nosotros, la máquina de coser, en un grupo industrial que aspira a ser referente en todas sus áreas de negocio”.

Fundada en 1921 por un grupo de trabajadores socialistas de Eibar, Alfa se estrenó fabricando revólveres Smith & Wesson. Pronto las armas dieron paso a las máquinas de coser, que se convertiría en su producto estrella y daría a conocer la marca por toda España y parte del extranjero. ‘¡Pepe, la Alfa!’, rezaba un eslogan publicitario que se hizo popular en los años sesenta, quizá el momento de esplendor de la empresa. En aquellos días, hasta 1.600 trabajadores se dedicaban a fabricar máquinas de coser en Eibar.

Pero llegó la crisis industrial en los años ochenta y Alfa estuvo a punto de desaparecer. Al rescate acudió el grupo Eteceta, del empresario local Enrique Treviño, que se hizo cargo de la compañía en 1993 y puso en marcha una nueva estrategia: dejar de fabricar la máquina de coser y remodelar las instalaciones para atender sectores como la automoción, la aeronáutica, la defensa o la electrónica. “Fue una decisión valiente, osada, porque hubo que invertir mucho dinero en adecuar las plantas productivas a las exigencias de otros sectores que no eran las máquinas de coser”, señala Buenetxea, de 43 años.

El grupo Alfa lo forman hoy 13 empresas que en 2007 facturaron conjuntamente 105 millones de euros, con un *cash flow* de 15 millones. Su plantilla la integran cerca de mil personas integradas en tres divisiones: industrial, pequeño electrodoméstico y arte. La actividad industrial supone el 80% del negocio del grupo. Sus principales líneas de negocio son la mecanización, la estampación en frío y la microfusión de acero y aluminio, y entre sus clientes figuran grandes marcas, como Renault, General Motors, Airbus, Delphi, Zardoya-Otis... La posición de Alfa en estos negocios se ha visto reforzada en los últimos años con la adquisición de otras empresas vascas como Mallabi, Industrias Gol y Dinalot. “Todas estas adquisiciones”, dice el director general, “se han ido haciendo con la estrategia de reforzar aquellas unidades de negocio que consideramos estratégicas”. Francia, Alemania y Estados Unidos son los principales destinos de las exportaciones, que suponen ya más del 50% de la producción.

Alfa Hogar se dedica a vender pequeños electrodomésticos, entre ellos la máquina de coser, hoy *made in China*. La marca conserva una cuota de mercado cercana al 60% en España y es un producto con futuro, explica Buenetxea, gracias a los inmigrantes y a la reciente afición a la costura como *hobby*. La división de hogar, que aporta un 15% de los ingresos del grupo tiene 2.000 puntos de venta en España y Portugal, incluyendo 34 tiendas en propiedad.

Al visitar la sede de Alfa sorprende ver una gigantesca escultura de Jorge Oteiza junto a la entrada de un taller. Tras pasar varios años instalada en una plaza de Eibar, la obra está completamente cubierta de grafiti y necesita una buena limpieza. Y es que la empresa eibarresa ha aprovechado su experiencia en la fundición de bronce para hacer negocio con la construcción y el mantenimiento de grandes esculturas. “Es sin duda nuestra unidad más refrescante”, dice Buenetxea. “Nuestra misión es industrializar, construir el sueño, la idea, la creatividad de un genio, ya sea un escultor o un arquitecto”. Alfa Arte, que también fabrica regalos de empresa, facturó el año pasado unos cuatro millones de euros. La división tiene 28 trabajadores y realiza unos 100 proyectos al año.

Otro proyecto novedoso en el que se ha enfrascado Alfa es la fabricación de una réplica de la cueva de Ekain. Ubicada en la localidad guipuzcoana de Cestona, la gruta conserva importantes pinturas del Paleolítico. Se espera que reciba 100.000 visitas al año cuando la réplica abra al público en una fecha cercana. El espíritu cooperativo fundacional pervive en Alfa, y así lo refleja la estructura accionarial del grupo. Antiguos trabajadores controlan un 15% del capital social, el equipo directivo ostenta un 11% y el grupo Eteceta, el 70%. La sociedad de capital riesgo Socade, controlada por el Gobierno vasco, tiene el restante 4%.

Los destinos de Eibar y Alfa han ido de la mano durante casi un siglo. La compañía, que no descarta una futura salida a Bolsa, es hoy de nuevo el motor económico de la ciudad y ha contribuido a revitalizar la actividad económica de la comarca.

Fuente: Velázquez-Gaztelu, J. P. (2008): “De la máquina de coser a la aeronáutica”, *El País Negocios*, 24 de febrero, pp. 15.

Dependencia de la trayectoria. Las decisiones y sucesos previos irrumpen en el presente y dan forma al futuro. Los pasos dados en el pasado no se pueden desandar; las acciones del presente están influidas por la trayectoria seguida para llegar aquí. La historia importa (North, 1990). La dependencia de la trayectoria se refiere a los recursos que la empresa ha ido acumulando a lo largo del tiempo, a través del esfuerzo y el intercambio de información de los trabajadores. Esta acumulación histórica integrada de los recursos configura el verdadero carácter de la empresa (Selznick, 1957).

Para comprender el proceso de acumulación de recursos, y su posible réplica, conviene distinguir entre *stock* y flujo. Un *stock* es una cantidad que existe en un determinado momento y un flujo es una cantidad que existe por período de tiempo. El *stock* de un recurso puede tratarse como una variable de estado, mientras el flujo, es decir, el cambio en el valor del *stock* en un determinado período puede contemplarse como una variable de control. El tamaño del *stock* al final de un período de tiempo se deriva de su

tamaño al inicio del período y de los flujos de entrada y de salida durante dicho período. Aunque la posición competitiva de una empresa depende de su *stock* acumulado de recursos, en cualquier instante de tiempo la empresa solamente controla los flujos (Dierickx y Cool, 1989). Al igual que ocurre con la maquinaria, todos los *stocks* de recursos pierden valor si no se realizan los oportunos desembolsos (flujos) a fin de mantenerlos. Por ejemplo, la empresa utiliza los gastos en publicidad (flujo) para acumular el *stock* de un recurso no comercializable: la imagen de marca. La erosión experimentada por el *stock* de un activo al servicio de la empresa exige que este se alimente con nuevos flujos que aseguren el mantenimiento de su capacidad productiva. En este sentido, sólo las variables de *stock* representan una amenaza creíble y, sobre todo, si el *stock* se deteriora lentamente con el transcurso del tiempo. Si la erosión de activos es muy rápida, es difícil de establecer una amenaza creíble (Dierickx y Cool, 1989).

La acumulación de recursos está apalancada por las eficiencias de masa y la interconexión de activos. Las eficiencias de masa (Dierickx y Cool, 1989) enfatizan la mayor facilidad para acumular un recurso cuanto mayor sea el nivel del *stock* de partida. Este es un fenómeno que se apoya en el adagio ‘nada como el éxito para tener éxito’: cuanto más elevado es el *stock*, mayor es su crecimiento, conduciendo a un mayor nivel de *stock*, y así sucesivamente. Parte de estas eficiencias resultan del aprendizaje acumulado por la experiencia (efecto experiencia). Dos conceptos relacionados con las eficiencias de masa son las capacidades combinatoria y de absorción. La capacidad combinatoria hace referencia a la posibilidad de generar nuevo conocimiento –creador de nuevos activos intangibles– mediante la combinación de conocimientos previos –presentes en los activos intangibles actuales– (Kogut y Zander, 1992). De manera que cuanto mayores sean las eficiencias de masa, más conocimientos conllevan y, por tanto, mayor será la posibilidad de combinar conocimientos previos para lograr nuevo conocimiento y, en suma, un mayor *stock* de este recurso. Los conocimientos internos también se pueden combinar con conocimientos externos. Para ello, la empresa necesita tener capacidad de absorción. Esta capacidad aglutina las habilidades colectivas para reconocer el valor de nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). La capacidad de absorción de la empresa se apoya en la capacidad de absorción de sus empleados, pero es superior a su suma. Depende, igualmente, no sólo de la relación de la empresa con el entorno, sino de la transferencia de conocimiento entre unidades organizativas internas. Así, pues, la empresa para asimilar y utilizar nuevo conocimiento necesita conocimiento previo relacionado, que incluye habilidades básicas y, en ocasiones, un lenguaje compartido, aunque también abarca los más recientes desarrollos científicos y tecnológicos en un campo dado. La capacidad de absorción se incrementa durante el transcurso del tiempo como consecuencia del aprendizaje individual, grupal y organizativo. Una mayor capacidad de absorción facilita, a su vez, la adquisición de nuevos conocimientos, y así sucesivamente.

La interconexión de activos señala que el ritmo de acumulación de un activo puede estar influenciado, no sólo por el *stock* existente de ese activo, sino también por el nivel de *stock* de otro activo (Dierickx y Cool, 1989). Por ejemplo, en la última década del siglo XX, Intel lanzó cada nueva generación de microprocesador sobre la plataforma de un proceso (de ancho de línea) antiguo. Alternativamente, cada nueva generación de proceso fue lanzada con una tecnología de producto antigua. Por ejemplo, Intel produjo su chip i486 con el proceso de un micrón desarrollado para el chip i386, proceso cuyos

defectos ya se habían corregido. Tras el éxito de este proceso, Intel creó el proceso de 0,8 micrón, que se puso a prueba por primera vez en el chip i486, ya probado. Luego lanzó el chip Pentium en el proceso ya probado de 0,8 micrón antes de llevarlo al nuevo proceso de 0,6 micrón. Especulando con este sistema de alternancia de lanzamiento de producto y de proceso, Intel creó una complementariedad casi perfecta entre producto y proceso, matrimonio que redujo drásticamente la imitación de sus productos por los competidores (Fine, 1998). De esta manera, la dificultad de construir un recurso se relaciona no sólo con su nivel de partida, sino con el *stock* inicial de otro recurso, que es su complementario. Controlar los activos complementarios puede ayudar a crear una ventaja competitiva. Entre ellos se incluyen activos tales como los canales de distribución, las relaciones con los proveedores o la capacidad de fabricación (Teece, 1986). La empresa que carece de algunos de los activos complementarios críticos puede tener grandes dificultades para capturar las ganancias del producto.

Deseconomías de compresión del tiempo. Surgen cuando mantener una ratio dada de inversión para un período determinado produce un mayor incremento en el *stock* del recurso que mantener dos veces la ratio de inversión durante la mitad del período (Dierickx y Cool, 1989). Por ejemplo, los programas intensivos en investigación y desarrollo son menos efectivos que los programas donde los gastos anuales son menores, pero se mantienen durante un período de tiempo proporcionalmente mayor. Por tanto, las empresas que tomaron la delantera son difíciles de alcanzar a menos que los seguidores realicen inversiones extraordinarias en períodos de tiempo breves a costa de una cierta ineficiencia.

Ambigüedad causal. Se refiere a la incertidumbre asociada a las conexiones causales entre acciones y resultados (Lippman y Rumelt, 1982). El resultado de la ambigüedad causal es una imitabilidad incierta. Si los factores responsables de las diferencias en resultados no se pueden identificar de forma precisa, resultará muy difícil su imitación, por lo que la homogeneidad completa de los recursos resulta inalcanzable. En consecuencia, diferencias en resultados pueden ser consistentes con libre entrada y comportamiento competitivo. La ambigüedad causal no sólo impide la imitación externa, sino que también explica por qué algunas empresas encuentran grandes dificultades para identificar las causas de sus elevados beneficios o, incluso, replicar sus plantas de producción más eficientes, lo que constituye una restricción para su crecimiento. Tres características de los recursos pueden generar ambigüedad causal (Reed y Defillippi, 1990): el conocimiento tácito, la complejidad social y la especificidad.

La imitación se inhibirá dependiendo del grado en el que sea costoso para los probables imitadores acceder al recurso, lo que resulta particularmente difícil cuando se apoye en conocimiento tácito. La complejidad social resulta de tener un amplio número de habilidades y recursos interdependientes trabajando juntos (Reed y Defillippi, 1990). Esta complejidad proporciona una gran ambigüedad causal en el caso de los equipos, las rutinas y la cultura organizativa, ya que todos ellos comparten un conocimiento colectivo, que, en gran parte, es de naturaleza tácita. Un recurso es específico o idiosincrásico a una transacción cuando posee un valor en su uso superior al que poseería bajo cualquier otro usuario o uso alternativo (Williamson, 1991). El uso de recursos específicos para la empresa tiene la ventaja de que suelen ser adhesivos, en el sentido de que existen considerables costes para separarlos de la empresa que los posee (Ghemawat y del Sol, 1998). Las decisiones de invertir en ellos suponen, pues, un

compromiso irreversible: al ser menos fáciles de revocar, hay que considerar estas decisiones más estratégicas, por lo que crean una necesidad de mirar más allá del presente, hacia el futuro. Por otra parte, estos recursos pueden ser flexibles para el uso (una marca) o inflexibles para el uso (una instalación específica). La estrategia adecuada es la de invertir en recursos específicos para la empresa, aunque flexibles para el uso, ya que, en un mundo incierto, los recursos flexibles para el uso tienen la ventaja de facilitar la revisión del posicionamiento de los productos de la empresa a medida que se obtiene más información. Un recurso típico que reúne estas características (específico a la empresa y flexible en el uso) es la imagen corporativa.

Exclusividad. La exclusividad (o unicidad) se logra cuando un recurso se mantiene fuera del alcance de los competidores. Existen diferentes caminos para ello: fuente única de materias primas, canales de distribución exclusivos, patentes, contratos a largo plazo con proveedores, relaciones exclusivas con clientes, concesiones administrativas y localización excepcional, entre otros. Parte de la exclusividad surge de los derechos de propiedad y otros contratos formales, ejecutables en los tribunales. Los acuerdos informales, aunque no tienen las mismas garantías jurídicas que los contratos, se espera que los sustente la reputación, los costes de cambio, la aversión al riesgo, la justicia organizativa, la perdurabilidad de la relación o la inercia (Ghemawat, 1999).

Una empresa puede mantener la exclusividad mediante la anticipación, ocupando los nichos estratégicos existentes, con el fin de reducir las oportunidades de inversión abiertas para otras empresas. Por ejemplo, las empresas pueden: a) anticipar capacidad de producción con el fin de lograr economías de escala (construir fábricas con una capacidad superior a la necesaria para abastecer al mercado actual), b) buscar una extensión de la marca (búsqueda de economías de alcance) y c) invertir en activos intangibles. Todas estas decisiones son costes hundidos que la empresa no puede recuperar en su totalidad si abandona la actividad.

Las inversiones estratégicas en exceso de capacidad influyen en las expectativas de las empresas con potencial para entrar o en aquellas que pretenden expandir la capacidad en uso (Salop, 1979). Si la escala anticipada es ventajosa, la empresa consigue que los probables imitadores se contengan por temor a que, al equiparar su escala, la oferta exceda la demanda hasta el punto de que haya exceso de capacidad en el sector. La extensión de la marca a un nuevo producto dentro de la misma línea tiene sentido cuando ahorra las inversiones en publicidad y promoción en las que tendría que incurrir para aportarle notoriedad al nuevo producto. Por ejemplo, Richard Branson ha extendido con éxito su marca Virgin a varias decenas de negocios. Las inversiones en intangibles, sobre todo las relacionadas con la investigación y desarrollo, son muy arriesgadas, ya que la probabilidad de éxito es muy baja. Si la tecnología fracasa en el mercado, las inversiones no se pueden recuperar. En tales casos, la ventaja competitiva de la empresa es sostenible, no porque los competidores no puedan acumular o imitar un paquete de recursos similar, sino porque no tienen el incentivo para hacerlo. El mecanismo subyacente es la anticipación. Al ocupar posiciones en los mercados existentes y potenciales, una empresa reduce el rango de oportunidades de inversión abiertas a los rivales, evitando desafíos competitivos.

Insustituible. La sustitución es la amenaza de que un recurso escaso se desplace por otro equivalente. Dos recursos son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede ser explotado por separado para instrumentar las mismas estrategias. Por

tanto, la sustitución ocurre cuando existen recursos alternativos para satisfacer la misma necesidad. Si existen sustitutos próximos para un recurso, la demanda se desplazará hacia ellos si las condiciones de mercado acompañan. La sustituibilidad hace las curvas de demanda más elásticas y puede adoptar, al menos, dos formas (Barney, 1991). Por un lado, aunque resulte imposible para una empresa imitar exactamente el recurso de otra, puede ser capaz de desarrollar un recurso similar que le permita concebir e implantar la misma estrategia. Por ejemplo, una calidad elevada se puede conseguir aplicando algunos principios de la calidad total, realizando inversiones en tecnología o aplicando una forma alternativa de gestión. Por otro lado, recursos muy diferentes pueden convertirse en sustitutos estratégicos. Por ejemplo, la librería Amazon.com compite contra las librerías de ladrillo y cemento (*bricks and mortar*). El resultado es que un recurso valioso en las librerías tradicionales, como una buena localización, pierde valor con la nueva forma de hacer negocios. Una forma especial de sustitución acontece cuando un recurso innovador provoca la obsolescencia de los actualmente en uso, dando lugar a la destrucción creativa (Schumpeter, 1934). Esto es particularmente grave si la empresa tiende a confinarse dentro de los límites de sus recursos actuales y tiene serias dificultades para aprender fuera de ellos y experimentar con otras alternativas que resulten a corto plazo menos atractivas.

3. CAPACIDADES DINÁMICAS

La esencia de la administración estratégica está en lograr capacidades nucleares, que sean (Hax y Majluf, 1991): a) sostenibles, esto es, valiosas, escasas, difíciles de imitar y no sustituibles, b) importantes, lo que requiere que estén apoyadas en compromisos irreversibles, es decir, recursos (tangibles e intangibles) duraderos, específicos y no comercializables, c) oportunistas, que los costes incurridos sean inferiores a los ingresos alcanzados y d) apropiables, que sea la empresa quien capture la renta económica resultante, es decir, que las ganancias obtenidas repercutan en la empresa mediante un despliegue de recursos diligente (el valor obtenido es igual al valor potencial).

LECTURA 3: RIGIDECES ESENCIALES

Las rigideces esenciales (Leonard-Barton, 1995) se construyen con los mismos recursos que crean las competencias nucleares, si bien en forma de mutación. Por tanto, las competencias nucleares tienen un lado oscuro. El mismo recurso que transporta la ventaja competitiva puede también perjudicar a la empresa, bien cuando es llevado al extremo (lo bueno, siempre, cuanto más mejor) o bien cuando el entorno competitivo cambia (destrucción creativa). Los gestores deben ser extremadamente sensibles a las señales que indican cuando una competencia nuclear está coartando el desarrollo y la adaptación, es decir, cuando está funcionando como rigidez esencial.

Las empresas pueden caer en la trampa de su propio éxito (paradoja de Ícaro) al invertir en recursos relacionados por resultar más rápida y menos costosa su acumulación. Existen diversas explicaciones para este comportamiento disfuncional (Leonard-Barton, 1995). Primera, atacar las rigideces esenciales significa frecuentemente socavar los fundamentos económicos actuales de la empresa al canibalizar las líneas de productos existentes, al hacer que las bases de conocimiento y las habilidades actuales queden obsoletas, así como al reducir el valor del activo actual. Segunda, la modificación de las competencias nucleares actuales puede desplazar a la aristocracia de la organización de su poder sobre las funciones de la empresa, basada en el mercado u otros feudos. Estas revoluciones pueden alcanzar hasta lo más alto de la escala de la organización, y es comprensible que la alta dirección pueda ser reacia a abandonar el poder político. Por otra parte, nadie parece dispuesto a cuestionar a quienes llevaron a la empresa a la preeminencia. Tercera, existe una dificultad de superar las rigideces esenciales de tipo conductual: las rutinas de una organización están arraigadas y se rigen por costumbres de diversas clases muy adheridas a la organización. Cuarta, la rentabilidad de los recursos existentes suele ser más cierta e inmediata que la derivada de la explotación de otros nuevos (Levinthal, 1995).

Los marcos cognitivos afectan no solo al alcance de nuestro aprendizaje, sino a lo que aprendemos. Las personas que tienen un fuerte compromiso con determinado punto de vista se resistirán a la información que parezca contradecirla: la ignorarán totalmente o, si no pueden ignorarla, la descartarán. El mundo es un lugar complejo, y casi siempre podemos dar una interpretación a lo que observamos para que sea coherente con creencias anteriores, y esto significa que podemos, al menos durante un largo tiempo, no aprender de lo que está ocurriendo (Stiglitz y Greenwald, 2014).

Ahora bien, conforme el entorno cambia, el valor de las capacidades nucleares también cambia (Priem y Butler, 2001). En un entorno dinámico, si la empresa pretende mantener su ventaja competitiva debe ser capaz de alterar sus capacidades nucleares. Para contrarrestar este posible deterioro, Teece *et al.* (1997) aportan la idea de las capacidades dinámicas, como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las capacidades internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio. Si bien, Zahra *et al.* (2006) consideran que las capacidades pueden ser dinámicas independientemente del carácter del entorno. En general, una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva, mediante la cual una organización genera y modifica sistemáticamente sus activos y capacidades operativas, en la búsqueda de una mayor eficacia (Zollo y Winter, 2002). Estas capacidades descansan mucho menos sobre el conocimiento existente y mucho más sobre la rápida creación de nuevo conocimiento (Eisenhardt y Martin, 2000). Teece (2007) desagrega las capacidades dinámicas en la capacidad de 1) percibir y determinar las oportunidades y amenazas, 2) aprovechar las oportunidades y 3) mantener la competitividad a través de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles del negocio (figura 8).

Con el paso del tiempo, en algunos casos las capacidades nucleares pueden llegar a convertirse en simples capacidades operativas. En otros casos, pueden mutar en una rigidez esencial o deteriorarse hasta convertirse en malas prácticas. Las capacidades operativas permiten alcanzar la excelencia en la realización de una determinada actividad, llegando en ocasiones a ser catalogadas como mejores prácticas. Ahora bien, estas mejores prácticas pueden acabar siendo comunes a las empresas, por lo que no son fuente de una ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, la necesidad de mantener una alta productividad y mantener las mejores prácticas puede distraer a la alta dirección de acometer los cambios que son realmente necesarios para mantener la sostenibilidad del negocio (Rumelt, 2011). Así pues, las capacidades operativas pueden convertirse en unas malas prácticas que impidan la mera posibilidad de replantearse la organización como consecuencia de una búsqueda incesante y continua de la eficiencia. Por ello, Danneels (2002) considera que las capacidades dinámicas permiten a las empresas mitigar su dependencia de trayectoria y escapar de la trampa tendida por las capacidades operativas.

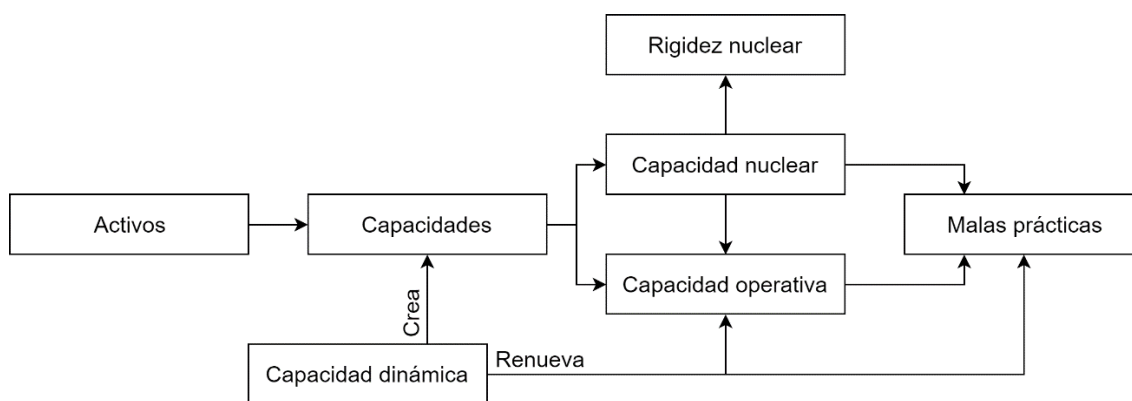


Figura 8: Capacidades dinámicas

Por otra parte, las capacidades nucleares también se enfrentan a un lado oscuro, las rigideces nucleares (Leonard-Barton, 1995). La misma capacidad que transporta la ventaja competitiva puede también perjudicar a la empresa, cuando el entorno competitivo cambia (destrucción creativa shumpeteriana) y es sustituida por una capacidad diferente. Dado que los recursos se han ido desarrollando lentamente, no se pueden cambiar en poco tiempo: siguen estando ahí. Reflejan, pues, la historia única de la empresa, limitando la gama de estrategias que ésta pueda plantearse de forma realista, amarrando (*lock-in*) la empresa a su trayectoria. La experiencia previa potencia futuras posibilidades de aprendizaje, por lo que este proceso es un fenómeno acumulativo de manera que las posibilidades del futuro inmediato dependen, en gran medida, de los recursos adquiridos hasta el momento presente. Ahora bien, en el lado negativo, se considera que la experiencia es un mal profesor (Levinthal y March, 1993), ya que restringe la racionalidad de la selección de oportunidades, al fundamentar el proceso de aprendizaje sobre los recursos que ha ido acumulando la empresa en el pasado. De hecho, esos recursos pueden provocar atrasos en la captación de los nuevos recursos que surgen en el mercado (Leonard-Barton, 1992a). Por otra parte, la adquisición de recursos es más difícil cuando estos surgen en nuevos dominios, al no disponer de información relacionada. Igualmente, la dependencia de la trayectoria disminuye la posibilidad de crear nuevos recursos a través de un proceso de simbiosis creativa, que consiste en asociar conocimientos de recursos no relacionados que se utilizan en diferentes campos de actividad.

Así pues, las empresas que cuentan con conjuntos de conocimientos bien desarrollados a lo largo de una determinada trayectoria pueden encontrar muy difícil de asimilar o utilizar conocimientos que no se encuentran relacionados con tal trayectoria, limitando potencialmente la flexibilidad empresarial. Por ejemplo, las reglas de cálculo especialmente diseñadas para los negocios tenían escalas para hacer cálculos de préstamos o determinar cantidades de compra óptimas. Durante los años cincuenta y sesenta, Keuffel & Esser era el fabricante de reglas de cálculo más importante en Estados Unidos, fabricando 5.000 reglas de cálculo al mes. Sin embargo, a principios de los setenta, una innovación relegó la regla de cálculo a coleccionistas y museos en sólo unos pocos años: la barata calculadora de mano. Keuffel & Esser no tenían experiencia en los componentes electrónicos que hacían posibles las calculadoras electrónicas y fue incapaz de hacer la transición hacia la nueva tecnología. En 1976, Keuffel & Esser se retiró del mercado. Aunque la calculadora de mano se agregó a las competencias existentes de empresas como Hewlett-Packard y Texas Instruments (y por tanto para

ellas sería reforzadoras de competencias), para Keuffel & Esser, la calculadora fue una innovación destructora de competencias (Schilling, 2008).

Las capacidades dinámicas se apoyan básicamente en el aprendizaje (Eisenhardt y Martin, 2000), que, según Argyris y Schon (1978), puede ser de primer orden (single-loop learning) o de segundo orden (double-loop learning). El aprendizaje de primer orden tiene lugar en entornos estables y persigue la mejora de la eficiencia de una situación conocida. En este caso, la capacidad dinámica modifica la base de los recursos mejorándolos (Winter, 2003; Ambrosini y Bowman, 2009). El aprendizaje de segundo orden cuestiona los objetivos y valores de la organización, por lo que abre la empresa a nuevas ideas y a la asunción de nuevos riesgos, desaprendiendo las antiguas prácticas. En este supuesto, la capacidad dinámica crea nuevos recursos y extiende la base de los actuales (Winter, 2003; Ambrosini y Bowman, 2009). En suma, las empresas no solo compiten a través de su habilidad para explotar los recursos y capacidades existentes, sino también a través de su habilidad para renovarlos y desarrollarlos. Se puede considerar que el enfoque basado en los recursos persigue hacer las cosas bien (doing things right, technical fitness), mientras que las capacidades dinámicas pretenden hacer las cosas correctas (doing the right things, evolutionary fitness) (Teece, 2015).

En las capacidades dinámicas, adquieren singular importancia el CEO y los directivos de las empresas (Barreto, 2010; Helfat y Martin, 2014;). De hecho, Felin *et al.* (2012) consideran que las capacidades dinámicas implican combinar la gestión de rutinas organizativas con un liderazgo estratégico (lo que implica una gestión creativa y emprendedora). En este sentido, Adner y Helfat (2003) introdujeron el término capacidades directivas dinámicas como las capacidades con las que los directivos crean, amplían y modifican la forma en la que las empresas se ganan la vida. Existe una absoluta discrecionalidad por parte del directivo a la hora de orquestar la respuesta necesaria a los cambios tecnológicos y de mercado.

4. CADENA DE VALOR

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica la coordinación de diversas actividades primarias y de apoyo para agregar valor al producto.

La cadena de valor es la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva al permitir examinar todas las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar. Para ello, divide la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. No se puede entender la ventaja competitiva si no se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta la empresa al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto (Porter, 1985).

En términos competitivos, el valor es el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos que la empresa les proporciona (Porter, 1985). El precio es la cantidad real que pagan. Las actividades de valor que realiza una empresa, si se han planificado y ejecutado adecuadamente, generan un margen. El margen es la diferencia entre el ingreso total y el coste de desempeñar las actividades. Una empresa es rentable

si el ingreso que recibe excede los costes totales involucrados en la creación del producto o servicio. Una estrategia competitiva genérica persigue proporcionar a los clientes un valor que supere el coste de crearlo. El valor y no el coste, debe utilizarse al analizar la posición competitiva. A menudo las empresas aumentan intencionadamente el coste para obtener un precio más alto a través de la diferenciación. La figura 9 recoge el modelo de cadena de valor de Porter.

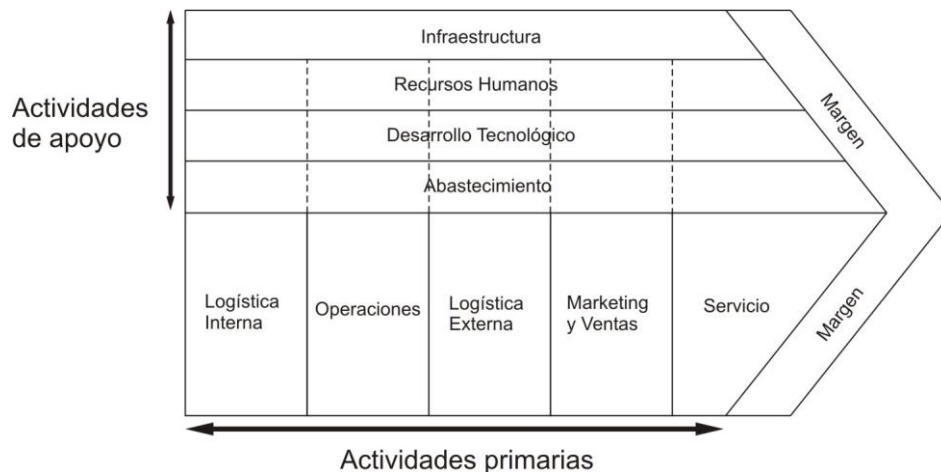


Figura 9: Cadena de valor (Porter, 1985)

Entre las actividades de valor se distinguen las primarias y las de apoyo. Las primeras están relacionadas directamente con el producto, y comprenden las funciones de logística (interna y externa), operaciones, marketing y ventas y servicio del producto. La logística interna abarca las actividades relacionadas con la recepción de materiales, la distribución en planta, la gestión de existencias y el flujo interno de materiales. Las operaciones incluyen todo lo relativo a la transformación de *inputs* en el producto final. La logística externa se asocia con el almacenaje y la distribución del producto al consumidor. Marketing y ventas están relacionadas con la publicidad, la promoción y el precio del producto, así como con el sistema de ventas empleado. El servicio proporciona satisfacción a los clientes una vez realizada la venta manteniendo o elevando el valor del producto.

Las actividades de apoyo refuerzan las actividades primarias y se apalancan entre sí: abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura de gestión (como dirección general, asuntos legales, planificación, contabilidad y finanzas). Abastecimiento incluye, además de la compra de los factores de producción, todo tipo de compras realizadas por la empresa (papel, bolígrafos, ordenadores o máquinas de café, por ejemplo). Son compras repartidas por todos los departamentos de la empresa, que suelen conllevar una proporción importante del gasto. Desarrollo tecnológico engloba el diseño y puesta a punto de nuevos productos y procesos, así como la mejora de los actuales. Recursos humanos incluye reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño y compensación de los trabajadores. Infraestructura contiene, entre otras, gestión general, contabilidad, planificación estratégica, sistemas de información a la dirección y asuntos legales. Esta actividad apoya a la cadena completa y no a una (o unas pocas) actividad(es) individual(es). Las líneas punteadas indican que el abastecimiento, el desarrollo tecnológico y los recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La

infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria en concreto, sino que proporciona apoyo a toda la cadena.

LECTURA 4: LOS PUNTOS DÉBILES DE LA CADENA DE VALOR

En Chrysler, el personal comenzó el análisis de la cadena de valor con el jeep Grand Cherokee, uno de sus productos más importantes. Un paso más arriba en la cadena, examinaron la fuente de los motores V-8 del jeep —obviamente un subsistema básico del vehículo—, que se fabricaban en una de las plantas propias de Chrysler.

En el nivel siguiente de la cadena, el equipo rastreó la fuente de una válvula de leva rotatoria, componente pequeño, pero decisivo del motor, suministrado por Eaton Corporation, un gran proveedor global de la industria automovilística, que fabricaba grandes cantidades de levas.

En el nivel siguiente de la cadena, el equipo visitó la fuente de los moldes de metal que la Eaton Corporation utilizaba para esas válvulas. Eaton se abastecía de estos moldes en un pequeño taller próximo a su fábrica. Después de visitar el taller de moldeado, el equipo de Chrysler decidió dar un paso más y visitar la compañía que proveía la arcilla para la fundición donde se realizaban los moldes.

La visita al proveedor de arcilla proporcionó un notable descubrimiento: este proveedor, que suministraba la arcilla con la composición química única que requería la compañía de moldeado, había perdido dinero durante un tiempo. Sin informar a ninguno de los otros miembros de la cadena, el propietario de la compañía había decidido abandonar el negocio ruinoso de la arcilla de fundición y reorientar la empresa al procesamiento de los mismos materiales brutos como camas de gatitos. Es de imaginar el horror con que se debieron mirar los ejecutivos de Chrysler al darse inmediatamente cuenta de que muy pronto esta conversión estratégica podía cerrar la fabricación de una de las líneas de productos más rentables de toda la Chrysler Corporation (Anécdota relatada en 1995 por Barry Price, Director Ejecutivo de Chrysler).

Fuente: Fine C. H. (1998): *Clockspeed*, Perseus Books, Reading.

Cada actividad se puede dividir en diversas categorías y estas, a su vez, en subcategorías, hasta llegar a actividades discretas (elementales), adecuadas para analizar la situación concreta en cada empresa (figura 10). El grado apropiado de desagregación depende de la configuración de las actividades en la empresa y del motivo por el que se analiza la cadena de valor.

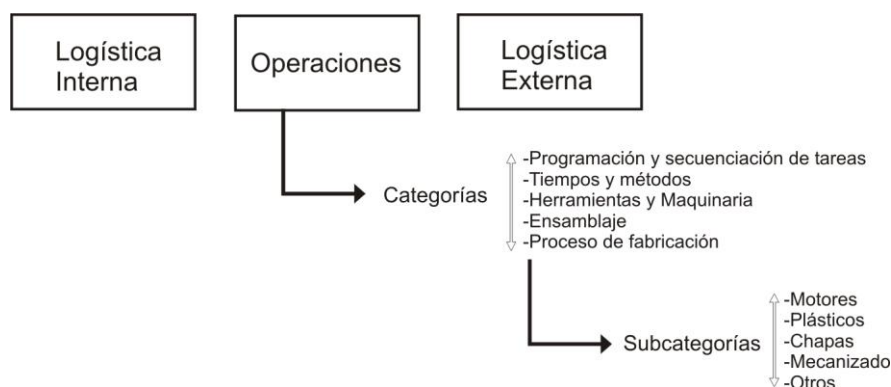


Figura 10: División de las actividades de la cadena de valor

Una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva 1) en cualquiera de las actividades primarias o de apoyo, 2) en el modo de combinarlas o 3) en la forma en que las actividades internas están unidas a las externas (Porter, 1985).

Las actividades relacionadas con la creación de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes, que se relacionan por medio de nexos (eslabones) de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de

ejecutar una actividad y el coste o rendimiento de otra. La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre actividades, al igual que de las acciones individuales. Los nexos pueden ser internos y verticales (o externos).

La identificación de los nexos internos es un proceso de búsqueda para detectar cómo cada actividad de valor afecta o está afectada por otras. Al estar interconectadas, el análisis del valor no debe reducirse a estudiar cada actividad por separado, sino que deben investigarse los posibles nexos que mantienen entre ellas, pues pueden proporcionar nuevas fuentes de ventajas competitivas.

Abundan los nexos internos. Los más comunes son los que existen entre las actividades de apoyo y las primarias, representados por las líneas punteadas en la cadena de valor genérica (por ejemplo, el diseño de un producto repercute en el coste del producto mismo). Más sutiles son los nexos de las actividades primarias (por ejemplo, el mantenimiento productivo disminuye el tiempo ocioso de la máquina).

Ahora bien, los nexos también existen entre la cadena de valor de una empresa y las de los proveedores y distribuidores. Estos se llaman nexos verticales (Porter, 1985). En general, la empresa dispone de diferentes opciones para realizar el conjunto de actividades que integran su cadena de valor. Puede realizar internamente sus actividades llevando a cabo lo que se conoce como integración vertical. También puede acudir al mercado o subcontratar algunas de las actividades necesarias. La elección entre obtener externamente componentes o llevar a cabo su producción dentro de la empresa se conoce como decisión de fabricar o comprar. Por lo general, hasta la mitad del siglo veinte, la mayoría de las empresas occidentales trataban de llevar a cabo internamente todas aquellas actividades necesarias para la fabricación de sus productos, es decir, recurrían a la integración vertical. En la actualidad se observa que las empresas acuden cada vez en mayor medida a la subcontratación, actividad que tradicionalmente se había llevado a cabo en sectores maduros y, principalmente, con el único objetivo de reducir los costes de fabricación. Por último, existe una opción intermedia que consiste en llevar a cabo acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con otras empresas.

La alternativa elegida por la empresa afecta a su tamaño (o dimensión). La capacidad y el tamaño de la empresas, aunque están relacionados, son dos conceptos diferentes, que se confunden con facilidad y que, con frecuencia, se utilizan indistintamente. La capacidad (*output* que puede obtenerse por período de tiempo con los recursos actuales en condiciones de operación normales) está relacionada con la cantidad de productos fabricados, mientras que el tamaño incluye, además de los productos fabricados, el número de trabajadores y/o el capital que posee una empresa. En este sentido, dos empresas pueden tener la misma capacidad de producción (es decir, pueden fabricar durante un período de tiempo la misma cantidad de productos), pero diferir sustancialmente en su tamaño, en la medida en que una de ellas se dedica simplemente a ensamblar diferentes piezas y componentes que adquiere a proveedores externos, mientras que la otra ensambla las piezas y componentes que ella misma fabrica, por lo que emplea más trabajadores. El capital de la empresa y/o el número de trabajadores son indicadores típicos del tamaño. La empresa que ha externalizado sus actividades tendrá un porcentaje de compras respecto al total del coste de producción muy superior al porcentaje de la empresa con las actividades interiorizadas (que, por tanto, posee un gran tamaño). No obstante, dos empresas de igual capacidad y diferente tamaño pueden tener elevados beneficios.

La cadena de valor de la empresa es un eslabón dentro de un sistema de valor, que se extiende desde la extracción de materias primas hasta los usuarios del producto final (figura 11). De esta forma, la ventaja competitiva es, cada vez en mayor medida, una función de lo acertadamente que una empresa puede gestionar la cadena dentro del sistema de valor de la industria. Así pues, el valor que la empresa logre obtener dependerá, en cierta medida, de las relaciones que mantenga con sus clientes y proveedores. Por tanto, es aconsejable analizar el sistema de valor de la industria, incluyendo las cadenas de valor de proveedores y clientes.

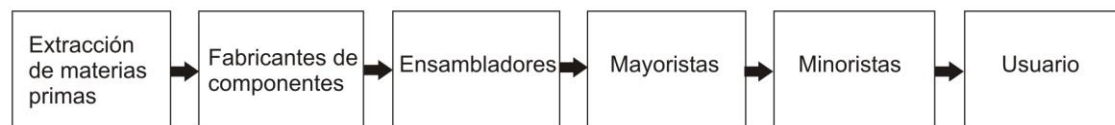


Figura 11: Sistema de valor de la industria

Existen diferencias entre todas las etapas del sistema de valor de la industria, pero ninguna tan notable como las diferencias entre las etapas aguas arriba y aguas abajo (Galbraith, 1983). Las etapas aguas arriba añaden valor reduciendo la variedad de materias primas que provienen del subsuelo a unos cuantos artículos de primera necesidad. El objetivo es producir materias primas y productos intermedios flexibles que permitan fabricar una variedad creciente de productos aguas abajo que satisfacen las diferentes necesidades del consumidor.

La mentalidad del gerente aguas arriba debe estar dirigida hacia la estandarización y la eficiencia. En contraste, los gerentes aguas abajo deben tratar de diversificar los productos, de tal modo que se satisfagan las diversas necesidades de los diferentes grupos de clientes. Por tal motivo, los gerentes aguas arriba poseen una visión divergente del mundo, estructurada en sus artículos de primera necesidad. Los gerentes aguas abajo, por el contrario, tienen una visión del mundo convergente, sustentada en la necesidad del consumidor, por lo que seleccionan los artículos que mejor satisfagan esas necesidades (Galbraith, 1983).

La base de la competencia es distinta en las dos etapas. Puesto que los productos son iguales, los materiales y componentes compiten en precios. Por consiguiente, es fundamental que un gerente aguas arriba sea un buen productor a bajos costes. Los costes bajos son también importantes para las empresas aguas abajo, pero lo que en realidad les genera altos márgenes son las características propias del producto, tales como la imagen de marca, una tecnología patentada, un respaldo institucional y las políticas de servicio al cliente, entre otras. En este caso, la competencia gira más alrededor de las características del producto y su posicionamiento en el mercado que de su precio. Esto significa que la función de marketing determina el precio. En contraste, la empresa aguas arriba impulsa el producto mediante la fuerza de ventas. Con frecuencia los vendedores negocian los precios dentro de límites establecidos por la alta dirección.

La organización también es diferente. Las empresas aguas arriba son funcionales y centradas en la línea de producción. Tienen un personal de apoyo mínimo. Las empresas

aguas abajo, con sus múltiples productos y mercados, se organizan en centros de beneficios (divisiones) para manejar la diversidad. Al surgir los centros de beneficio se hace necesario asignar recursos tanto para los productos como para el mercado. El personal de apoyo se incrementa para ayudar a la alta dirección en la priorización de los productos competitivos y la defensa de los mercados. Los altos márgenes permiten asumir los gastos fijos.

Tanto las empresas aguas arriba como aguas abajo utilizan la investigación y el desarrollo. Sin embargo, las empresas aguas arriba invierten en el desarrollo del proceso para disminuir costes. Las empresas aguas abajo invierten principalmente en el desarrollo del producto para diferenciarse en el mercado.

Los procesos administrativos clave varían por igual. Las empresas aguas arriba son impulsadas por el presupuesto de capital y poseen diversos controles para la asignación de los recursos a los proyectos. Las empresas aguas abajo son impulsadas por el presupuesto de investigación y desarrollo (productores de productos) o por el presupuesto de publicidad (comercializadores). Así, las empresas aguas arriba son intensivas en capital y consideran críticos los conocimientos tecnológicos. Por su parte, las empresas aguas abajo se enfocan más hacia los clientes, por lo que sus habilidades principales giran en torno a la gestión de los recursos humanos.

Las funciones dominantes varían también en cada etapa. El procesador de materias primas depende de geólogos, ingenieros, petroleros y compradores. Son muy importantes las funciones de abastecimiento y distribución que buscan el uso final más económico. Las empresas aguas abajo dependen de los técnicos en investigación y desarrollo de productos. Para estas empresas el marketing y la comercialización constituyen sus centros de poder. Por lo general, la línea de sucesión del ejecutivo principal se establece a partir de esta función predominante.

En síntesis, la cultura de una empresa está en gran parte determinada por la ubicación que tuvo en sus inicios dentro de la cadena industrial. Dependiendo de la etapa en el sistema de valor de la industria en la cual se ubicó cada una de ellas al inicio, las empresas pueden pertenecer a la misma industria y ser a la vez muy diferentes. La empresa debe desarrollar una organización integrada (estructura, procesos, recompensas y gente) que es peculiar de esa etapa y representa el centro de gravedad.

4.1. Banco de utilidades

El banco de utilidades es el total de utilidades de la industria en todas las actividades de su sistema de valor. Este banco será mayor en algunos segmentos del sistema de valor que en otros, y variará dentro de un segmento individual. La rentabilidad del segmento varía mucho por grupos de clientes, categoría de productos, mercado geográfico o canal de distribución. Además el patrón de concentración de utilidades en la industria suele ser muy diferente del de la generación de ingresos.

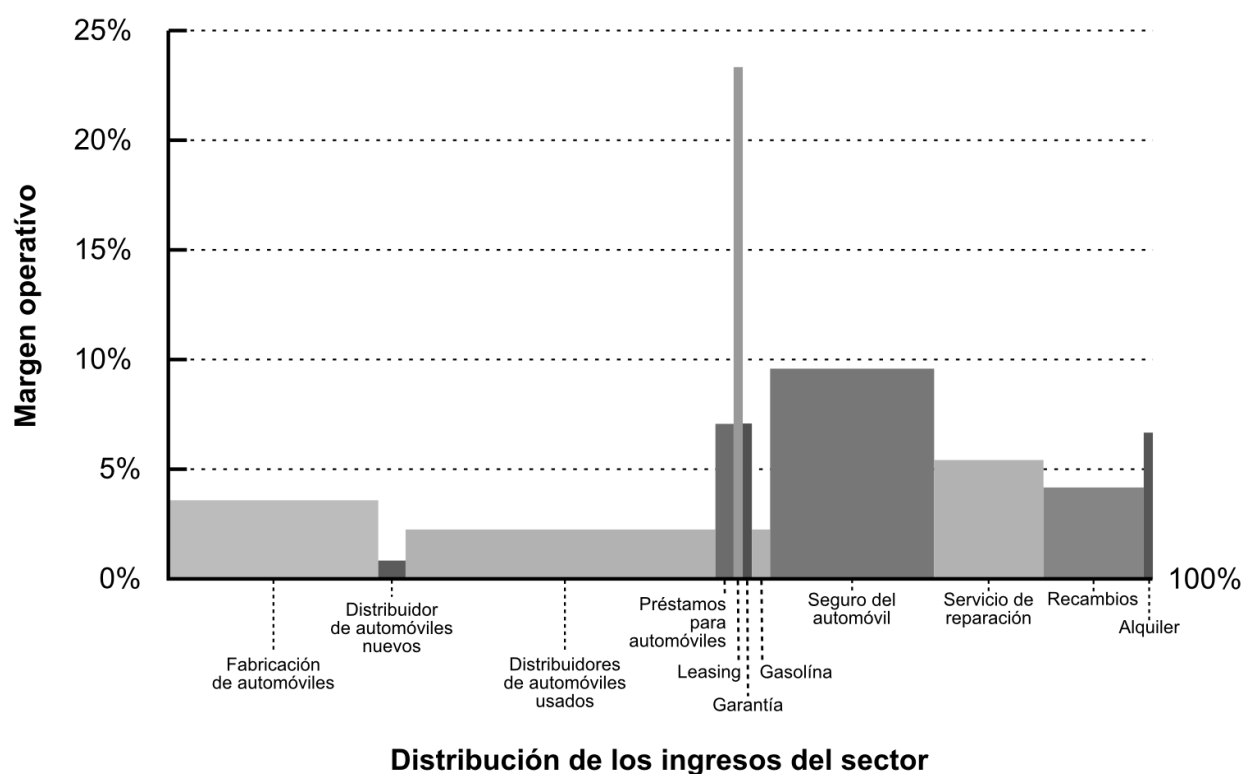


Figura 12: Banco de utilidades (Gadiesh y Gilbert, 1998)

La figura 12 representa el banco de utilidades de la industria automovilística. En ella se observa escasa relación entre la generación de ingresos y la captación de utilidades. Si bien la producción genera la mayor parte de los ingresos, proporciona mucho menos margen operativo que otras actividades de valor, como las operaciones de financiación y extensión de garantías. Por tanto, aunque el fabricante de automóviles tal vez esté sujeto a una tremenda presión para producirlos de forma eficiente, gran parte de los márgenes (cuando menos proporcionalmente) será captado por las operaciones más cercanas al cliente, es decir, el fabricante haría mal en concentrarse sólo en la manufactura y dejar las operaciones cercanas al cliente en manos de otros mediante *outsourcing* (Gadiesh y Gilbert, 1998).

5. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) es una herramienta válida y probada en el campo de la estrategia; casi siempre se emplea para efectuar una evaluación inicial de las oportunidades y amenazas que provienen del entorno del negocio, así como de las fortalezas y debilidades internas a la empresa. La alta dirección lo utiliza para estimular sus reflexiones y discusiones en grupo respecto de cómo mejorar la estrategia y posicionar la empresa en el mercado.

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente debe comenzar a pensar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y dónde puede tener deficiencias. Existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que la empresa posee (o no) o por la naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes, sus empleados y otras empresas. Dado que un análisis DAFO debe estar enfocado en los clientes, las fortalezas son significativas sólo cuando satisfacen una

necesidad del mercado. En este caso, esa fortaleza se convierte en una capacidad. El gerente puede entonces desarrollar estrategias para impulsar esas capacidades en forma de ventajas competitivas sostenibles. Al mismo tiempo, puede desarrollar estrategias para superar las debilidades de la empresa o encontrar formas de minimizar sus efectos negativos (Ferrell y Hartline, 2011).

Enfocar las fortalezas internas al tiempo que se ignora el entorno externo puede llevar a una organización a que, aunque sea eficiente, no se adapte cuando los cambios externos impiden que la capacidad de la empresa pueda atender las necesidades de sus clientes. Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa independientemente de las fortalezas o las debilidades internas. Por lo general, ocurren dentro del entorno general (demográfico, económico, político/legal, tecnológico o sociocultural) y de la industria donde compete. Después de identificarlas, el gerente puede desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar o afrontar las amenazas.

La alta dirección debe analizar cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza a efectos de determinar su impacto total en las actividades de la empresa. Para usar con éxito este análisis, debe tener presente lo siguiente (Stalk *et al.*, 1992):

1. La evaluación de las fortalezas y debilidades debe ir más allá de los recursos de la empresa y las ofertas de producto para examinar los procesos que son clave para satisfacer las necesidades del cliente. Con frecuencia esto conlleva ofrecer ‘soluciones’ a los problemas de los clientes, más que pensar en productos específicos.
2. El logro de las metas y los objetivos de la empresa depende de su habilidad para crear capacidades al ajustar sus fortalezas con las oportunidades del mercado. Las capacidades se vuelven ventajas competitivas si proporcionan a los clientes un mejor valor que las ofertas de la competencia.
3. Las empresas pueden convertir las debilidades en fortalezas o incluso en capacidades al invertir en forma estratégica en áreas clave (por ejemplo, investigación y desarrollo). De igual forma, las amenazas se pueden convertir en oportunidades si los recursos correctos están disponibles.
4. Las debilidades que no se pueden transformar en fortalezas se convierten en limitaciones de la empresa. Las limitaciones que son evidentes y significativas para los clientes y otros grupos de interés se deben minimizar mediante elecciones estratégicas eficaces.

Un método útil para realizar este análisis es visualizarlo mediante una matriz DAFO (figura 13). Primeramente, evaluamos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades dentro de cada celda de la matriz en términos de su magnitud e importancia. Esta evaluación debe basarse en las percepciones de los clientes. Si no es posible recabar estas percepciones, el gerente debe basar las calificaciones en las apreciaciones de los empleados, socios del negocio y su propia intuición y experiencia.

Después de evaluar la magnitud e importancia de cada elemento en la matriz DAFO, el gerente debe enfocarse en identificar las ventajas competitivas al ajustar las fortalezas con las oportunidades. Las fortalezas clave con mayor probabilidad de convertirse en capacidades serán aquellas que tienen una compatibilidad con las oportunidades importantes del entorno.

	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. 4. . . . Lista de debilidades	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. 4. . . . Lista de fortalezas
AMENAZAS: A 1. 2. 3. 4. . . . Lista de amenazas	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3. 4. . . . Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. . . . Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. 4. . . . Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. . . . Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. . . . Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Figura 13: Análisis DAFO

El enfoque estratégico de una empresa por lo general está vinculado con sus ventajas competitivas; sin embargo, según la situación, puede cambiar para compensar sus debilidades o defenderse de las amenazas. Con los resultados del análisis DAFO como guía, una empresa podría tener en cuenta las siguientes cuatro orientaciones generales en la elección de la estrategia:

- **Ofensiva (FO, muchas fortalezas internas/muchas oportunidades externas).** Las empresas en esta envidiable posición utilizan las fortalezas para aprovechar de manera agresiva múltiples oportunidades. La expansión y el crecimiento, con nuevos productos y mercados, son la clave para un enfoque agresivo. Estas empresas con frecuencia son tan dominantes que en realidad pueden volver a moldear la industria o el panorama competitivo para hacerla concordar con su agenda.
- **Analizadora (FA, muchas fortalezas internas/muchas amenazas externas).** Las empresas en esta situación utilizan las fortalezas internas para reducir el efecto de las amenazas externas. Para contrarrestar estas amenazas, diversifican su cartera de productos, mercados e incluso unidades de negocios.
- **Reestructuración (DO, muchas debilidades internas/muchas oportunidades externas).** Las empresas con frecuencia buscan estrategias para un cambio total porque se encuentran en la situación (con frecuencia temporal) de superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En estos casos, tienen que ordenar su propia casa antes de ver más allá de sus productos o mercados actuales.

- Supervivencia (DA, muchas debilidades internas/muchas amenazas externas). Las empresas adoptan una postura defensiva cuando se ven abrumadas por los problemas internos y externos de forma simultánea. En esta situación, la empresa podría tener que luchar por su supervivencia.

Aunque las cuatro posiciones comentadas son muy comunes, también son posibles otras combinaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por ejemplo, una empresa puede tener pocas fortalezas internas pero muchas oportunidades externas. En esta situación, no puede aprovechar las oportunidades porque no posee los recursos necesarios para crear capacidades o ventajas competitivas. Para resolver este problema, podría enfocar todos sus esfuerzos hacia los pequeños nichos de mercado o considerar establecer alianzas con empresas que poseen los recursos necesarios.

El análisis DAFO ha gozado de enorme popularidad porque, en primer lugar, obliga a los directivos a tomar en cuenta los factores internos y externos de forma simultánea; en segundo lugar, su énfasis en identificar las oportunidades y amenazas permite a las empresas actuar de forma proactiva en lugar de reactiva; en tercero, despierta la conciencia sobre la función que tiene la estrategia para poder ajustar las condiciones del entorno con las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y, por último, su sencillez conceptual se obtiene sin sacrificar el rigor analítico (Dess y Lumpkin, 2003).

El análisis DAFO tiene sus limitaciones. Primero, no indica cómo obtener una ventaja competitiva; despierta temporalmente la conciencia sobre cuestiones importantes, pero no conduce al tipo de pasos y acciones que se requieren para aprobar los cambios estratégicos. Segundo, las fortalezas no siempre conducen a una ventaja. Las fortalezas de una empresa, sin importar lo únicas o impresionantes sean, quizá no le permitan obtener una ventaja competitiva en los mercados. Por ejemplo, las habilidades de un diseñador de producto sumamente creativo no serían una ventaja competitiva para una empresa que fabrica bienes de primera necesidad a bajo coste. De hecho, el gasto adicional por contratar a una persona con estas capacidades erosionaría las ventajas de coste de la empresa: si una empresa construye su estrategia sobre una capacidad que de suyo no puede crear ni sostener una ventaja competitiva, en esencia es un desperdicio de recursos. Por último, el análisis DAFO es estático, concentra demasiado la atención de la empresa en un momento. La competencia entre empresas se lleva a cabo a lo largo del tiempo: como las circunstancias, capacidades y estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan la dinámica del entorno de la competencia. Según Hamel y Prahalad (1989), esta aproximación a la formulación de la estrategia no conduce a la competitividad a largo plazo, sobre todo en entornos dinámicos de rápido crecimiento. Por ello, proponen un desajuste entre los recursos y las aspiraciones de la empresa. De esta forma, unos objetivos muy ambiciosos producirían energía para la innovación, apoyarían la asunción de riesgos y potenciarían la mejora continua.

6. CAPITAL INTELECTUAL

Las raíces teóricas del capital intelectual se encuentran en dos corrientes distintas de pensamiento, la corriente estratégica y la corriente de medición (Roos *et al.*, 1997). La primera estudia la creación y el uso de recursos intangibles, así como las relaciones entre los intangibles y el éxito o la creación de valor. La segunda se centra en la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información, midiendo los recursos intangibles con objeto de hacer comprender a todos los accionistas cuál es el verdadero

valor de la compañía y de dónde proviene ese valor. Esta corriente es la que realmente recibe el nombre de capital intelectual. Skandia, la compañía sueca de seguros y asesoría financiera, ha sido pionera en el campo de la medición, publicando un informe de una página en su Memoria Anual de 1993, y luego presentando un suplemento completo al año siguiente. Desde 1994 Skandia ha publicado un suplemento sobre el capital intelectual cada año y medio (Edvinsson y Malone, 1997).

El capital intelectual se puede medir de dos formas: a) calculando la diferencia entre el valor total de la empresa en el mercado y su valor contable (este valor sólo se descubre de una forma indirecta en el mercado bursátil o bien cuando una empresa cambia de manos) y b) sumando el valor de las partidas que configuran los recursos intangibles, tales como las marcas, las patentes y los procedimientos de operación, entre otros. El capital intelectual hace referencia a todos los recursos intangibles de la empresa (Bontis, 1998).

Cuando el valor bursátil de una empresa cotizada en el mercado de valores es superior al valor neto contable de su patrimonio, que aparece en el balance de situación, esa diferencia es considerada como la evaluación por parte del mercado del potencial de beneficios futuros. Si la empresa se vende, ese potencial se convierte en un *goodwill* o fondo de comercio. El valor del *goodwill* se integra contablemente como una cantidad fija que se amortizará en un período de tiempo que puede llegar a ser de hasta cuarenta años (Sveiby, 1997).

Para medir el capital intelectual sumando el valor de cada uno de sus componentes, necesitamos saber cuáles son esos componentes, o, lo que es lo mismo, necesitamos conocer las diferentes partidas que configuran los recursos intangibles de una empresa. Desde este punto de vista, la medida del capital intelectual basándose en el valor de sus componentes requiere una clasificación previa de los mismos. En una primera aproximación, el capital intelectual se agrupa en dos categorías, que constituyen el balance invisible de los recursos intangibles de la empresa: 1) capital humano y 2) capital estructural.

6.1. Capital humano

El capital humano es una combinación de competencia y compromiso de los empleados para llevar a cabo la tarea que tienen asignada y de la que son responsables. La competencia incluye los conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características de la personalidad, mientras que el compromiso es la motivación de los empleados para ejecutar eficientemente el trabajo y mantenerse leales a la empresa. La competencia se forma conscientemente mediante la educación y la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia acumulada durante la realización de la tarea. Los incentivos es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para comprometer a sus trabajadores en el logro de los objetivos. Por tanto, típicas inversiones en capital humano son la formación y los incentivos.

El capital humano puede ser genérico y específico. El capital humano genérico es valioso en diferentes actividades y para cualquier empleador. Por ello, las empresas son reacias a invertir en él, ya que la mayor productividad y el valor resultantes podrían ser aprovechables por la empresa que contrate al trabajador. No obstante, también es cierto que se podría utilizar en diferentes actividades dentro de la empresa.

El capital humano específico incluye conocimientos y habilidades valiosos exclusivamente para una actividad concreta en una empresa determinada. Es el tipo de conocimiento necesario para poner en marcha, controlar o transformar una tecnología. Invertir en capital humano específico es beneficioso para la empresa, ya que, cuanto más específico sea, menor será su valor fuera de ella. El trabajador no encuentra en otros contextos un uso alternativo rentable para su capital específico.

La fuga de trabajadores representa un coste importante para la empresa y una pérdida de conocimientos valiosos. El coste de la rotación tiende a aumentar con la responsabilidad y los conocimientos que posee el trabajador que abandona. En general, el coste de perder a un empleado se estima en 1,5 veces el salario del mismo (Bliss, 2001). Por tanto, si el sueldo anual de un empleado es de 50.000 euros, el coste de reemplazarlo será de 75.000 euros. Tanto los costes visibles como los ocultos determinan este cálculo (Aamodt, 2010). Los costes visibles incluyen los de reclutamiento y selección del nuevo empleado. Los ocultos incluyen las pérdidas en la productividad asociada con la partida del trabajador (no hay productividad del puesto vacante) y la menor productividad debida a la capacitación del nuevo empleado. También incluye el tiempo extra del personal que hace el trabajo del puesto vacante y los costes de capacitación una vez que se contrate el reemplazo.

La pérdida de trabajadores, además de drenar el capital humano de la empresa con la correspondientes pérdida de productividad que esto ocasiona, es especialmente grave cuando portan conocimientos que a) no son separables del individuo o b) son separables del individuo, pero no se han codificado y/o difundido en la empresa mediante procesos de aprendizaje organizativo. Las habilidades y el conocimiento tácito que posee un individuo le pertenecen y, además, no se pueden codificar; la empresa no puede retener ni capturar este tipo de conocimiento. La pérdida de capital humano tiene muchos costes cuando el trabajador posee unos conocimientos complejos y detallados que otros empleados no comparten.

6.2. Capital estructural

El capital estructural es el capital intelectual que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa por la noche (Roos *et al.*, 1997). A diferencia del capital humano, el estructural sí puede ser propiedad de la empresa.

Al mismo tiempo, y esta es la otra cara de la moneda, el hecho de que el capital estructural no se encuentre en la cabeza de nadie implica necesariamente que su evolución será mucho más lenta que la del capital humano. El capital estructural no se renueva a sí mismo. Tiene tres componentes: organizativo, tecnológico y relacional.

6.2.1. Capital organizativo

El capital organizativo aporta orden, seguridad, corrección y buen funcionamiento de la empresa. También proporciona un contexto para que los empleados trabajen y se comuniquen entre sí. No debe considerarse como algo estático, sino como algo capaz de amoldarse para reflejar los cambios que se producen en el mercado y en el lugar de trabajo. Por ejemplo, las empresas típicas de la era industrial, integradas verticalmente y con elevadas inversiones en activos materiales, estaban diseñadas, principalmente, para explotar economías de escala. En la época actual, este comportamiento se ha ido

sustituyendo paulatinamente por una red de estrechas colaboraciones y alianzas con proveedores, clientes y competidores, todas ellas facilitadas por las tecnologías de la información y, especialmente, por Internet. Las economías de escala tradicionales son complementadas y, a veces, sustituidas por economías de red, donde los beneficios económicos se deben, principalmente, a las relaciones con los diferentes grupos de interés (Lev, 2001). Las empresas que no se cuestionan con regularidad el valor y la eficacia del capital organizativo pierden el impulso y el carácter necesario para triunfar en el mercado (Brooking, 1996).

En el capital organizativo se incluyen todos los procesos y los comportamientos organizativos relacionados con el funcionamiento interno de la empresa. En particular, adquieren importancia la estructura organizativa, los procesos administrativos, las bases de datos y la cultura.

La estructura organizativa es el entramado de puestos de trabajo y departamentos que, de forma coordinada, orientan las actuaciones de los individuos hacia los objetivos estratégicos. Representa el marco donde se desarrollan los procesos internos de la empresa, en especial, la toma de decisiones.

Los procesos administrativos son el conjunto de reglas y directrices que hacen posible que funcione la organización. Cualquier conjunto de actividades realizadas dentro de la empresa es un proceso administrativo y contribuye a la creación del capital organizativo. La estructura perfecta sería absolutamente inútil si nadie supiera cómo ponerla en marcha. Procesos como la gestión de la calidad total o la reingeniería de negocios, son activos organizativos que potencian la competitividad de la empresa y, por tanto, su capacidad para generar rentas. Los procesos administrativos normalmente se transmiten a través de la tradición oral, pero ha habido numerosos casos de empresas que los formalizaron en documentos y manuales de operación (Roos *et al.*, 1997).

Las bases de datos son una fuente básica de información y proporcionan importantes ventajas competitivas. Reflejan el cada vez mayor potencial de las tecnologías de la información en la mejora de la competitividad. Las bases de datos no son simplemente un conjunto de información sin clasificar, sino que proveen una estructura interna de relaciones que permiten sacar el máximo partido a la información contenida en ellas.

La tecnología informática permite, asimismo, crear bases de datos intelectuales, verdaderas bibliotecas vivas que contienen todo el *stock* acumulado del conocimiento que posee la empresa (Stewart, 1997). También facilita la coordinación interna y externa, el acceso a la información y la toma de decisiones.

La cultura corporativa incluye una compleja amalgama de anécdotas, historias, rituales, normas de trabajo, reglas, precedentes y valores observados con reiteración y aceptados y compartidos por los miembros de una empresa, que contribuyen a definir el modo de hacer las cosas y sirven como guía para juzgar el comportamiento de sus miembros, resolver disputas y mantener la cohesión interna. Muchos de los elementos anteriores no son sino manifestaciones externas y visibles de creencias y supuestos dominantes, profundamente arraigados, que operan de forma automática e inconsciente sobre la conducta de los individuos.

6.2.2. Capital tecnológico

El capital tecnológico abarca la capacidad de aprender y todo el conocimiento que posee la empresa. Por un lado, se encuentran las infraestructuras tecnológicas y los derechos de propiedad industrial que poseen las empresas. De otro lado, también hay que tener en cuenta el aprendizaje organizativo y otras formas informales de generar conocimiento.

La infraestructura tecnológica es el conjunto de elementos para el almacenamiento de la información de una empresa. Incluye el hardware, el software y los diferentes servicios necesarios para optimizar la gestión interna y la seguridad de información. La competitividad de la empresa depende cada vez más de aquellos equipos que conectan redes, servidores y aplicaciones con clientes, dispositivos móviles y servicios industriales.

La empresa requiere una plataforma sólida de tecnología de la información, ya que utiliza las conexiones electrónicas para compartir datos e información entre sus miembros. El *software* de colaboración permite a las unidades especializadas trabajar simultáneamente en el mismo documento en el ciberespacio.

El gasto anual (más correctamente, la inversión) en I+D es un flujo que contribuye a aumentar el stock tecnológico de la empresa, lo que permite mantenerla en la carrera tecnológica.

Una parte del stock tecnológico se protege con la propiedad industrial y otra mediante el secreto comercial. La propiedad industrial son títulos expedidos por el estado (a través de la oficina de patentes) con objeto de proteger las innovaciones y signos distintivos. Estos títulos recaen sobre bienes intangibles, es decir, que no tienen una forma física, aun cuando puedan utilizarse en un proceso productivo. La protección se consigue previa solicitud voluntaria y cumplimiento de los requisitos que la ley impone.

LECTURA 5: PROPIEDAD INDUSTRIAL

La propiedad industrial son títulos expedidos por el estado (a través de la oficina de patentes) con objeto de proteger las innovaciones y signos distintivos. Estos títulos recaen sobre bienes intangibles, es decir, que no tienen una forma física, aun cuando puedan utilizarse en un proceso productivo. La protección se consigue previa solicitud voluntaria y cumplimiento de los requisitos que la ley impone.

Los títulos de propiedad industrial se refieren a las invenciones, los diseños industriales, los signos distintivos y las topografías de productos semiconductores. Una vez concedidos, se ponen a disposición del público para general conocimiento. A su vez, los títulos tienen una duración temporal que, salvo en el caso de los signos distintivos, suele ser improrrogable. El organismo que en nuestro país se encarga de la tramitación y concesión de los derechos de propiedad industrial es la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).

Invenciones industriales. Para la protección jurídica de las invenciones, la OEPM concede patentes y modelos de utilidad. Una patente es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. El derecho otorgado por una patente no es tanto el de la fabricación en sí mismo como el derecho de excluir a otros de la utilización del invento sin el consentimiento del titular. En algunos casos, como el de las invenciones que afectan a la defensa nacional, se establece un régimen de secreto. La duración de la patente es de veinte años a contar desde la fecha de presentación de la solicitud. Para mantenerla en vigor es preciso pagar una tasa anual a partir de la concesión. El modelo de utilidad protege invenciones con menor rango inventivo que las protegidas por patentes, consistentes, por ejemplo, en dar a un objeto una configuración o estructura de la que se derive alguna utilidad o ventaja práctica. El artefacto protegible por el modelo de utilidad se caracteriza por su utilidad y practicidad y no por su estética, como ocurre en

el diseño industrial. La duración del modelo de utilidad es de diez años desde la presentación de la solicitud. Para el mantenimiento del derecho es preciso el pago de una tasa anual.

Diseños industriales. Para la protección jurídica de las creaciones de forma, la OEPM concede diseños industriales. Un diseño industrial otorga a su titular un derecho exclusivo sobre la apariencia de la totalidad o de una parte de un producto, que se derive de las características de las líneas, contornos, colores, forma, textura o materiales de producto en sí o de su ornamentación. Los diseños podrán ser bidimensionales o tridimensionales. La duración de la protección conferida por los diseños industriales es de cinco años contados desde la fecha de presentación de la solicitud de registro, renovables por uno o más períodos sucesivos de cinco años hasta un máximo de veinticinco años computados desde dicha fecha.

Topografías de productos semiconductores. Los títulos de protección de topografías de productos semiconductores son una modalidad de más reciente aparición, referidos a los circuitos integrados electrónicos. Estos circuitos están formados por un bloque monolítico de material semiconductor o topografía. Su fin es proteger el esquema de trazado de las distintas capas y elementos que componen el circuito integrado, su disposición tridimensional y sus interconexiones, lo que, en definitiva, constituye su topografía. Para lograr el derecho de protección, la topografía del producto semiconductor debe cumplir dos requisitos: a) ser el resultado del esfuerzo intelectual de su creador y b) no ser un producto corriente en la industria de semiconductores. La duración de la protección es de diez años, a partir del final del año en que se explota por primera vez en el mundo o se registra la topografía.

Signos distintivos. Para la protección jurídica de los signos distintivos, la OEPM concede marcas de productos o servicios y nombres comerciales. Una marca es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado. Pueden ser marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras o formas tridimensionales (envoltorios, envases, formas de producto o su representación). Un nombre comercial es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de cualquier signo o denominación como identificador de una empresa en el tráfico mercantil. Los nombres comerciales, como títulos de propiedad industrial, son independientes de los nombres de las sociedades inscritos en los Registros Mercantiles. La duración de la protección conferida por los signos distintivos es de diez años a partir de la fecha del propósito de la solicitud y pueden ser renovables indefinidamente. Para el mantenimiento en vigor de los signos distintivos es preciso el pago de una tasa.

Fuente: <http://www.oepm.es>

El secreto industrial es toda información de aplicación industrial o comercial que se guarda con carácter confidencial y permita obtener o mantener una ventaja competitiva frente a la competencia. El secreto industrial puede ser información no patentada o no patentable. En el caso de información patentable habría que determinar si no estaría mejor protegida por una patente. La fórmula de Coca-Cola, por ejemplo, no está protegida por una patente: es un secreto industrial celosamente guardado.

La protección por secreto comercial de una invención no confiere el derecho exclusivo de impedir a terceros utilizarla de manera comercial. El secreto industrial es una opción sumamente arriesgada, ya que no proporciona protección si un competidor concibe de manera independiente la misma información o la descubre por una investigación paralela, es decir, si la obtiene por actividades legítimas que no requieren la transgresión de ningún conjunto de barreras establecido por otro propietario (Winter, 2000). Una vez que el secreto se divulga, todo el mundo puede tener acceso al mismo y utilizarlo como le plazca.

El aprendizaje organizativo es un proceso que, desde el punto de vista de la organización, amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). En este contexto, el progreso es una responsabilidad de todos, no sólo de unos cuantos especialistas que se dedican a procesar información. Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan los conocimientos de los individuos y los

transfieren internamente para mejorar, crear y afinar con rapidez las capacidades necesarias para alcanzar el éxito. Las organizaciones no tienen cerebros, aunque sí memorias y sistemas cognitivos. Cuando lo que aprenden las organizaciones se conserva dentro de las normas, las rutinas, las tecnologías y las políticas de la organización, este conocimiento perdura, incluso después del abandono de las personas que contribuyeron a generarlo. Los conocimientos que aprenden las organizaciones se hallan incrustados en patrones de conducta, que no están ligados a personas determinadas ni se identifican con ellas.

6.2.3. Capital relacional

El capital relacional se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior; incluye elementos como, la lealtad de los clientes, la reputación de la empresa, la notoriedad de la marca o la interrelación con los proveedores e, incluso, los competidores

El "capital relacional" está determinado por la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización. Cuando las relaciones internas son de alta calidad, los miembros de la organización están mucho más satisfechos con su trabajo. En este ambiente, las comunicaciones fluyen mejor, las decisiones se toman más rápidamente y hay una mayor disposición por parte de los empleados a asumir riesgos en función de oportunidades para la empresa.

La relación de la empresa con sus clientes es absolutamente central para determinar el valor de la empresa. Unas buenas relaciones contribuyen a fidelizar a los clientes, lo que, a su vez, aboca en una repetitividad del intercambio. Las investigaciones realizadas al respecto ponen de manifiesto que las empresas con clientes antiguos y fieles superan a los competidores con costes unitarios más bajos y una alta cuota de mercado pero con una mayor rotación de clientes (Reichheld y Sasser, 1990).

Las estructuras o unidades operativas de la empresa están interconectadas con los proveedores y con los consultores, de manera que se crea un complejo sistema corporativo que brinda acceso a una variedad más amplia de recursos y capacidades que de otro modo sería imposible desarrollar.

La empresa debe poseer la habilidad de involucrarse de forma rápida y eficiente en distintos tipos de acuerdos de cooperación e incluso formar parte de una red de empresas. Una forma eficaz de llevar a cabo los acuerdos de cooperación es utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones para facilitar la coordinación entre la empresa, sus proveedores y sus clientes.

La máxima «no es lo que sabes o conoces sino a quién conoces» resume gran parte de la sabiduría popular respecto al capital social. El capital social son los aspectos de las organizaciones sociales, tales como la confianza, la reciprocidad, las redes sociales, las normas y las leyes que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo (Putnam, 1993; Ostrom y Ahn, 2003). Todos estos conceptos afectan las expectativas que tienen los individuos acerca de los patrones de interacción que los grupos de individuos introducen en una actividad recurrente.

