

IESE



Universidad de Navarra

¿APROVECHA SUS ACTIVOS
ESTRATEGICOS?

Carlos García Pont*
Alfredo Enrione**

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 251
Junio, 1993

* Profesor de Dirección General, IESE

** Candidato al Doctoral del IEE

**División de Investigación
IESE**

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1993, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

¿APROVECHA SUS ACTIVOS ESTRATEGICOS?

¿En qué somos diferentes de nuestros competidores?; ¿a qué se debe que no tengamos acceso a determinados segmentos de mercado?; ¿por qué dentro del mismo sector se dan grandes diferencias en cuanto a resultados? Frente a estas preguntas, la mayoría de los directivos entregan respuestas tales como: «conocemos mejor las necesidades de nuestros clientes»; «disponemos de una tecnología propia»; «somos más flexibles», etc. El punto en común entre estas respuestas reside en que todas coinciden en la importancia, para competir, de ciertos «activos estratégicos» de propiedad exclusiva de la empresa. El presente artículo proporciona un marco de referencia para identificar cuáles son estos activos y explica cómo la esencia de la dirección reside en identificar, mantener y desarrollar estos activos que son los cimientos sobre los que se construye la ventaja competitiva.

Entender las fuentes de la ventaja competitiva de las empresas ha sido siempre una de las tareas más importantes de la dirección. Desde los años sesenta, el modelo dominante para analizar la situación estratégica (véase Figura 1) se ha basado en encontrar coherencia entre el análisis del entorno, o externo, y el análisis interno de las características de la empresa. El análisis externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta a la empresa. Por su parte, el análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la misma. La tarea de la dirección es, según este modelo, obtener ventaja competitiva a base de servirse de las fortalezas de la empresa para responder a las oportunidades del entorno, neutralizar sus amenazas y evitar las debilidades (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978).

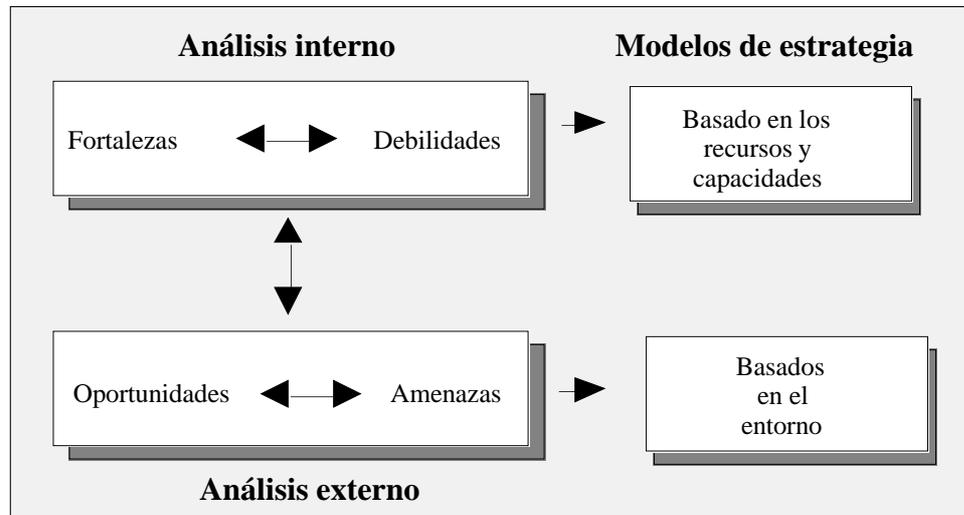


Figura 1. Foco de análisis y modelos de estrategia

Los modelos de estrategia basados en el entorno

Aunque ambas caras de la moneda –el análisis interno y el análisis externo– han sido estudiadas, en las dos últimas décadas el mayor esfuerzo se ha puesto en el desarrollo del análisis externo, el entorno sectorial y el posicionamiento de la empresa en relación a sus competidores (Grant, 1992). Este diagnóstico competitivo de la empresa se ha basado en el análisis de la estructura del sector. El sector en que la empresa eligió competir y su posicionamiento –los segmentos concretos en los que participa– determinan las posibilidades de crecimiento y de beneficios (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980). La existencia de barreras de entrada a distintos sectores, y barreras de movilidad entre distintos segmentos de mercado, preservan la rentabilidad de los que en ellos participan.

Por ello, este modelo de dirección destaca como las decisiones más importantes de la dirección a la selección de sectores y segmentos en los cuales competir. Las decisiones estratégicas que se toman a este respecto determinan en gran medida la rentabilidad de la empresa.

Sin embargo, la observación de la realidad nos demuestra que en todos los sectores hay empresas que van bien y empresas que van mal, empresas que crecen y empresas que ven descender su participación a pesar de estar compitiendo directamente en los mismos segmentos de mercado. De hecho, se ha encontrado que las diferencias de rentabilidad entre empresas de un mismo sector son significativamente superiores a las rentabilidades medias entre distintos sectores (Rumelt, 1990). Ello nos lleva a replantearnos la importancia de la elección de sector y segmento como determinantes de la rentabilidad de la empresa.

¿Por qué entonces una empresa es superior a las otras? ¿Qué es lo que le permite obtener mejores resultados de forma continuada? ¿Qué hace entonces que algunas empresas sean capaces de mantener su ventaja competitiva? ¿Cuál es el origen de estas diferencias en resultados? La respuesta más intuitiva a estas preguntas es que las empresas no son iguales entre sí, las empresas con éxito tienen *algo* que las demás no tienen, y son capaces de *desarrollar y hacer negocio* en formas que sus competidores no pueden imitar.

Tendremos entonces que buscar las diferencias entre las características internas de las empresas, o entre éstas y su encaje con el entorno en el que compiten. Es por ello que en la última década ha resurgido el estudio de las fortalezas internas de la empresa como clave del éxito competitivo. Se ha desarrollado una visión de la empresa basada en sus activos (1), que concibe a las empresas como poseedoras de un stock de recursos o capacidades de diversa índole que constituyen la verdadera fuente de ventaja competitiva de las organizaciones.

Modelos de estrategia basados en los recursos y capacidades: activos estratégicos

Las posibilidades de supervivencia de una organización – al fin y al cabo, la meta a largo plazo de cualquier organización es la supervivencia– vienen definidas por su capacidad de realizar cosas concretas, acciones que respondan a las necesidades del entorno o mercado en el que compite.

Este potencial de «hacer» cosas viene determinado por las capacidades y/o recursos que posee. Recursos es el stock disponible de activos, tangibles e intangibles, controlados por la empresa, que le confieren un potencial de acción. Las capacidades, por su parte, las definimos como la habilidad de usar estos recursos, de concretar dicho potencial. La combinación de recursos y capacidades obtenidos a lo largo de la historia de la organización, se transforma en los productos y servicios que ésta entrega en el mercado (Amit y Shoemaker, 1993).

Estos recursos y capacidades se convierten en activos estratégicos cuando son determinantes de la ventaja competitiva de la organización. No todos los recursos o capacidades son igualmente relevantes para el funcionamiento de todas las empresas, e incluso para la misma empresa esta importancia puede variar a lo largo del tiempo. La identificación de los activos estratégicos para su potenciación y desarrollo es el objetivo del siguiente apartado.

Características de los activos estratégicos

Para identificar cuáles son los activos estratégicos de una empresa deberemos, en primer lugar, conocer las características de dichos activos. Diversos autores han identificado las siguientes:

1. Han de ser valiosas. Mediante su utilización, la empresa ha de ser capaz de obtener ventajas competitivas. Al destinar recursos a la potenciación de activos estratégicos, la empresa ha de saber priorizar en aquellos que le proporcionen ventaja competitiva. Son numerosos los casos de empresas que han intentado desarrollar activos que no eran relevantes y han hundido en ello parte sustancial de sus recursos.

Durante muchos años se ha considerado el tamaño como una fuente de ventaja competitiva, por la facilidad de conseguir economías de escala. La división norteamericana de General Motors intentaba basarse en la consecución de dichas economías para mantener su supremacía mediante grandes inversiones en el desarrollo de sus plantas norteamericanas. Sin embargo, la globalización de la competencia en el sector del automóvil ha cuestionado la validez de las

economías de escala como fuente de ventaja competitiva. Las tecnologías modernas de producción han disminuido radicalmente su importancia en este sector. Espoleados por la competencia exterior, General Motors creó una «joint-venture» con Toyota, en California, que le demostró cómo las capacidades que intentaba desarrollar en el resto de sus plantas no eran las relevantes en el mercado del automóvil.

2. Los activos estratégicos han de singularizar a la empresa con respecto a sus competidores. Los recursos que tiene una empresa sólo serán valiosos si no son poseídos por todos sus competidores actuales o potenciales. Si todas las empresas del sector poseen los mismos activos, éstos no darán lugar a ventaja relativa. Ello no implica que no puedan ser valiosos en sí mismos o, incluso, imprescindibles. Estos activos, sin los cuales no se puede competir, constituyen las bases de las barreras de entrada en el sector; sin embargo, por esa misma razón, una vez dentro no son válidos como activos diferenciales. En el sector, los activos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea, lo que hace que cada empresa pueda ser única dentro del mismo.

Una empresa sólo mantiene ventaja competitiva cuando puede aprovecharse de activos relevantes que la diferencian de sus competidores, especialmente a los ojos de los consumidores. Las fuertes inversiones en marcas no son sino una forma de obtener un activo que diferencie a una empresa de sus competidores.

3. Son difícilmente imitables. De poco sirve a la empresa el disponer de un activo importante y único en el sector si sus competidores pueden desarrollarlo de forma inmediata, y por tanto, neutralizar la ventaja a corto plazo. Identificar la importancia de un activo no implica poder incorporarlo inmediatamente al conjunto de recursos y capacidades de la empresa. La ventaja competitiva proporcionada por recursos específicos sólo será sostenible si los competidores no pueden desarrollarlas en el corto plazo. Gran parte del éxito de algunos de los fabricantes de automóviles japoneses se ha basado en el dominio de tecnologías de producción específicas. Los intentos de los fabricantes americanos y europeos por incorporar estas tecnologías en sus procesos productivos no han producido resultados inmediatos. General Motors ha tardado más de 10 años en incorporarlas a una de sus divisiones –Saturn–, y expertos del sector reconocen la dificultad de aplicarlas a otras divisiones de la empresa. Seat, la filial española de Volkswagen, ha invertido cerca de 200.000 millones de pesetas en el desarrollo de una planta totalmente nueva que funcione con estas tecnologías, y no será fácil aplicar este cambio a la fábrica situada en la Zona Franca de Barcelona o exportarlo a otras unidades del grupo. La aplicación de estas tecnologías no es únicamente un proyecto de ingeniería; requiere un cambio en la concepción de la producción muy difícil de implantar en todos los niveles de la organización.
4. Los activos estratégicos son el resultado de la historia de la empresa. Se desarrollan en base a una sucesión de decisiones estratégicas y operativas realizadas a lo largo de su historia. Aunque fuera posible entender la relación causal entre las decisiones estratégicas y la formación de capacidades, para obtenerlas sería necesario replicar una secuencia similar de decisiones. Porter (1990) señala que la fortaleza competitiva de sectores industriales específicos dentro de una nación es el resultado de las condiciones competitivas en que ha vivido cada sector específico.

Entre las razones que se citan para el desarrollo de estas tecnologías japonesas de producción está la escasez de recursos a la que se vieron sometidas las empresas japonesas después de la segunda guerra mundial, entre ellos la falta de espacio, que ocasionó un tipo de demandas específicas en las fábricas. Otras empresas que no se han visto sometidas a esta escasez desarrollaron técnicas basadas en la producción masiva y la especialización.

5. No son adquiribles en un mercado de recursos. Si estos activos se pudieran adquirir en un mercado, todas las empresas de un determinado sector tendrían acceso a ellos, y sólo estarían limitados por los recursos necesarios para adquirirlos. Por tanto, ninguna empresa podría obtener una ventaja competitiva por el sólo hecho de poseerlos.

Anteriormente, la capacidad de diseño de automóviles estaba internalizada por la mayoría de las empresas del sector. Esta capacidad de diseño diferenciaba a las empresas. Sin embargo, la tendencia a subcontratar el diseño de automóviles a empresas externas ha convertido la capacidad de diseño en algo común a todas las empresas del sector. Las empresas de diseño «alquilan» sus activos estratégicos y, por tanto, cualquier competidor tiene acceso a ellos. Este es un claro ejemplo de un activo que por haberse creado un mercado para el mismo, ha dejado de ser «estratégico». Sin embargo, la creación de este mercado realza la importancia de otros activos, como puede ser la habilidad de integrar trabajos interiores con los equipos técnicos de la propia empresa.

Los activos estratégicos están frecuentemente embebidos en las rutinas organizacionales (Nelson y Winter, 1982) o en las capacidades conjuntas de equipos de personas difícilmente separables. Ello los hace bienes no transferibles en sí mismos. Cuando se habla de «tiempo-a-mercado» como fuente de ventaja competitiva, se está hablando de una serie de procesos organizacionales que posibilitan a la empresa el rápido desarrollo y comercialización de productos. Difícilmente una empresa podrá comprar este activo salvo que se pueda adquirir el conjunto de personas que forman parte del proceso junto con los sistemas que lo facilitan. Ingenieros de proceso, de producto, personas de planta, etc., serían necesarios para poder «adquirir» este activo. Al plantearnos la «adquisición» de todo este conjunto de personas, lo que en verdad nos planteamos es la adquisición de una nueva mentalidad, de una nueva manera de definir las tareas, y ya se ve que ello no es cambiabile a corto plazo.

6. Limitan las acciones competitivas de la empresa. Si los activos estratégicos de una empresa no son fácilmente imitables o adquiribles, la composición de este stock de recursos y capacidades que posee la organización no podrá alterarse en el corto plazo. De esta forma, las empresas que compiten en el sector verán limitadas sus opciones estratégicas sólo a aquellas que puedan afrontar con su stock de activos estratégicos. Es por ello que uno de los aspectos clave de la estrategia es el desarrollo de estos activos.

Esto explicaría por qué las empresas al diversificarse, o incluso al establecer pactos o alianzas, tienden a hacerlo en áreas de negocio relacionadas. Es lo que Dosi (1991) define como «coherencia corporativa». De no existir algo que restrinja el abanico de posibilidades estratégicas, los holding o conglomerados demostrarían unos resultados como mínimo iguales o superiores a las empresas

que desarrollan diversificaciones relacionadas, dado que habrían diversificado su riesgo operacional. Sin embargo, las empresas, por lo general, buscan áreas que le permitan explotar sus recursos y capacidades adquiridos en el pasado.

Las características de los activos estratégicos se resumen en la Figura 2.

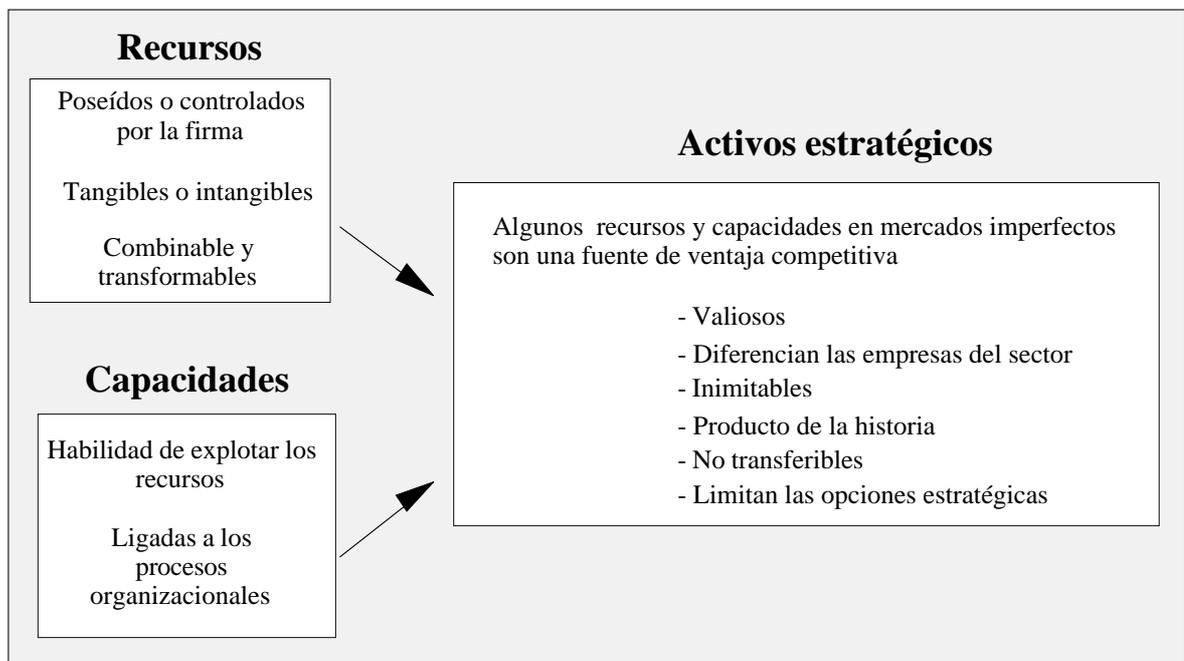


Figura 2. Características de los activos estratégicos

¿Dónde buscamos nuestros activos estratégicos?

Ya hemos analizado las características de los activos estratégicos, ahora es momento de identificar los que están disponibles en la empresa. Para ello es útil buscar en las actividades de la empresa activos dentro de cada una de las cinco categorías que se describen a continuación:

Tecnológicos

Los activos tecnológicos pueden ser de dos tipos: el stock tecnológico y el caudal tecnológico. El primero se refiere a la tecnología en la que se basan los productos actuales e inmediatos de la empresa. Es fruto de la trayectoria tecnológica de la empresa y conforma sus posibilidades futuras. Las capacidades distintivas, especialmente la coordinación de diversas habilidades de producción y la integración de campos tecnológicos, representan el aprendizaje colectivo de la empresa (Hamel y Prahalad, 1990). Igualmente importante es el caudal con que la empresa genera nuevas ideas, el ritmo con el que es capaz de incorporar nuevas tecnologías a la caja de herramientas con la que trabaja.

En empresas que compitan en sectores avanzados tecnológicamente, será la capacidad inventiva o de absorción de la empresa la que determine la posición tecnológica relativa con respecto a los competidores en el largo plazo. En empresas de menor sofisticación, la ventaja se conseguirá mediante la incorporación de nuevas tecnologías o la asimilación de formas tecnológicas desarrolladas en otros sectores. El activo estratégico pasará de residir en un equipo de investigadores interno a la capacidad de mantener escuchas en los puntos importantes del entorno.

Posicionales

Este tipo de activos los podemos definir como posiciones relativas a la competencia en relación a diferentes aspectos. El más evidente es la ubicación física, que puede permitir aprovechar oportunidades propias de aquel territorio o bien, como en el caso de las grandes superficies, impedir la instalación de competidores en el entorno inmediato. Otro menos tangible, aunque no menos importante, es la posición relativa en una red de contactos que trascienden las relaciones comerciales de una empresa (Kogut, Shan y Walker, 1991; Hall, 1992). En sectores de gran complejidad, los contactos con agencias de gobierno, centros de investigación e incluso competidores se hacen esenciales para monitorizar el entorno en que actúa la organización. Se podría decir también que, dentro de un «mapa mental», la reputación o prestigio de la empresa es un activo posicional (Itami, 1988; Aaker, 1989; Grant, 1992). Este aspecto estará estrechamente relacionado con la lealtad de los clientes ante la marca, constituyéndose en un activo valioso en sí mismo al traducirse en un diferencial de precio frente a la competencia; por eso a veces recibe el nombre de «Brand Equity» (Joachimsthaler, 1993). Obviamente, la empresa también tendrá una reputación ante sus proveedores de recursos: instituciones financieras, el mercado laboral, proveedores, accionistas, etc., que dependerá de otros factores como la gestión financiera, de recursos humanos, etc. (Hall, 1992). Un último recurso que también se puede considerar como posicional es el acceso a información competitiva, como un stock de información valiosa sobre el negocio, los clientes, los proveedores, etc., recopilado a lo largo de la historia de la empresa (Hall, 1992). Sin embargo, no es el stock de información lo valioso, sino la habilidad de la organización para manipularla y utilizarla eficazmente en la toma de decisiones (Andreu, 1993).

«Know-how»

Uno de los activos más importante de cualquier organización es el saber hacer o «know-how». El conjunto de conocimientos no escritos que reside en cada una de las personas de la misma y que son las claves de las actividades diarias de la empresa. Dicho «know-how» puede ser específico a áreas determinadas de la empresa, como la experiencia de los maestros de taller para hacer piezas de diseño especial, o el conocimiento íntimo de nuestros clientes inmediatos que tiene la fuerza de ventas. La importancia de saber cómo hacer las cosas se extiende a todas las actividades de la empresa, desde compras a contabilidad o logística, pasando por todas aquellas actividades que integran la infraestructura de la empresa. Por ejemplo, el conocimiento y las estrechas relaciones que tengan las personas encargadas de compras o logística de abastecimiento con sus proveedores de recursos afectará directamente el desempeño del resto de la firma. También el dominio de los procesos productivos puede reportar ventajas a la hora de desarrollar e implementar innovaciones en los productos y procesos. En cuanto a las características descritas anteriormente, podemos decir que el «know-how» de las personas es claramente valioso; se ha logrado tras largos años de experiencia; está asimétricamente distribuido en relación a la

competencia, y la mayoría de las veces no es directamente transferible a la competencia, porque algunas habilidades claves se manifiestan sólo ante un equipo de gente y en el entorno particular en que trabaja. Muchas de estas capacidades son habilidades del equipo, estando inmersas en la combinación de capacidades individuales y los mecanismos de integración existentes en la organización donde operan.

Finalmente, no debemos considerar este atributo como restringido al interior de la organización; también debemos reconocer que para una empresa es fundamental el «know-how» de sus clientes y de sus proveedores (Hall, 1992), así como de sus «partners» en diversidad de alianzas que han proliferado durante los años ochenta y noventa. Por ejemplo, está bien reconocido que en muchos sectores son los clientes más sofisticados los que impulsan el desarrollo tecnológico de sus proveedores. Al respecto, podría señalarse que la estrecha relación entre Motorola y Apple ha contribuido a que esta última se diferenciase en el sector de los ordenadores personales. Sin embargo, es preciso destacar que la forma habitual de hacer las cosas en el interior de la empresa puede transformarse también en un lastre para la puesta en marcha de procesos de cambio organizacional.

Regulatorios

El sistema regulatorio en el que compite una empresa puede ser una fuente de activos para la empresa. Lo que se ha llamado «el desafío del 92» representa la desaparición de uno de los activos que contribuyeron al desarrollo del tejido industrial español. La protección arancelaria creaba un entorno artificial que permitía mantener una competitividad interna del país a base de mantener lejos a los competidores potenciales. La desaparición de esa barrera ha expuesto las debilidades de aquellas empresas cuyo activo más importante era este aislamiento. Otro ejemplo claro lo estamos viviendo en estos momentos con la desregulación del transporte aéreo en Europa, por el que las diversas compañías de la UE pueden realizar vuelos internos en países distintos al suyo siempre que sean extensiones de vuelos originados en su país. Estos dos ejemplos nos muestran el riesgo de mantener una posición competitiva basada en la regulación vigente. El caso del sector del automóvil muestra cómo la regulación puede proveer una ventaja temporal para obtener un reposicionamiento. Los países integrantes de la UE no pueden sino proteger a su industria automovilística por su importancia relativa en la economía. Sin embargo, la progresiva desregulación del mercado fuerza a estas empresas a desarrollar o adquirir aquellos activos necesarios para hacer frente a sus competidores externos. El ejemplo de la fábrica de Seat en Martorell, en la que se han aplicado innovaciones en métodos de producción hasta ahora nunca aplicados en el grupo Volkswagen, no es sino una muestra del esfuerzo que están realizando los fabricantes europeos para renovar su stock de activos estratégicos.

En otros casos, la existencia de regulaciones puede ser intrínseca al desarrollo del sector. Sin la existencia de una regulación sobre patentes y propiedad intelectual, sectores como el farmacéutico o el de desarrollo de software verían gravemente amenazados sus incentivos para la innovación en producto.

Organizacionales

Todos los activos desarrollados en cualquiera de los grupos actuales son desarrollados por las personas que conforman la organización. Es por ello que las capacidades organizacionales son imprescindibles para el desarrollo de la ventaja competitiva. Estas capacidades se basan en dos aspectos fundamentales. El primero de ellos

es la capacidad combinatoria. La mayor parte de las organizaciones no basan su éxito en la aplicación de recursos aislados o capacidades individuales como un gran poder tecnológico, sino en una relación especial con los entes reguladores, una inmejorable política de compras o unos procesos de automatización. Las organizaciones combinan todas sus actividades y, con ellas, los activos estratégicos en cada una de ellas en procesos organizacionales que dan como resultado el funcionamiento global de la empresa. (Lado, Boyd y Right, 1992).

La segunda capacidad organizacional fundamental es la innovación. Innovación no en cuanto al aprovechamiento de la investigación y desarrollo, sino en cuanto a la integración de la organización para el desarrollo de nuevas tareas, a saber identificar y desarrollar nuevos activos estratégicos que se apoyen en los ya existentes y que presenten un desafío a las formas actuales de hacer de la compañía. Estamos hablando de la capacidad de cambio de la empresa para hacerse con nuevas formas de funcionar, para identificar en su interior aquellas capacidades y recursos transformables en activos estratégicos.

Las claves de la estrategia a largo plazo no son los productos y los mercados, sino los procesos por los que se producen unos y se sirven los otros. El éxito competitivo depende en transformar los procesos clave de una empresa en activos estratégicos que mejoran el valor añadido al cliente. Las empresas crean estos activos mediante la realización de inversiones estratégicas que relacionan y trascienden las unidades de negocio y las funciones de la empresa. La responsabilidad de apoyar la transformación de los procesos de la empresa en activos estratégicos reside en la dirección (Stalk et al., 1992).

Una metodología para identificar los activos estratégicos

Tal como hemos señalado al comienzo de este artículo, las respuestas más habituales de los directivos cuando intentan definir la base de la ventaja competitiva de la empresa son temas generales de la empresa. «Tenemos los mejores productos», «Nuestra distribución es inmejorable», «Nos hemos ganado la fidelidad de nuestros clientes», son comentarios habituales a este tipo de preguntas. La dirección debe preguntarse cuáles son las verdaderas razones que permiten hacer estas afirmaciones. Detrás de estos comentarios se encuentran una multitud de distintos activos estratégicos que soportan el servicio al cliente o la mejora en términos de productos. Para la identificación de estos activos es útil partir de lo que la alta dirección de la empresa define como su «fuerza motriz», aquello que conduce las actividades de la empresa o que representa su principal ventaja competitiva.

El siguiente paso es identificar cuáles son los soportes de esta fuerza motriz. Al igual que cada una de las actividades de la empresa, la apoya mediante activos estratégicos concretos. Ello nos permite identificar una pirámide de soporte y nos ayudará a identificar las interrelaciones clave entre las distintas actividades. A partir de ahí podemos proceder a la tercera etapa del proceso.

La identificación de estas interrelaciones nos permite estudiar cuáles son los procesos organizativos que permiten que estas relaciones sean fluidas. Dichos procesos serán activos estratégicos organizacionales. Estos son los procesos más relevantes dentro del funcionamiento de la empresa, los que permiten que los distintos activos estratégicos de las distintas actividades se combinen para formar uno de orden superior. Por ejemplo, la orientación al cliente no se puede realizar sin una coordinación entre comercial y logística, o sin una relación cercana y eficiente entre el diseño de productos y los clientes o la fuerza de ventas en su caso (véase Figura 3).

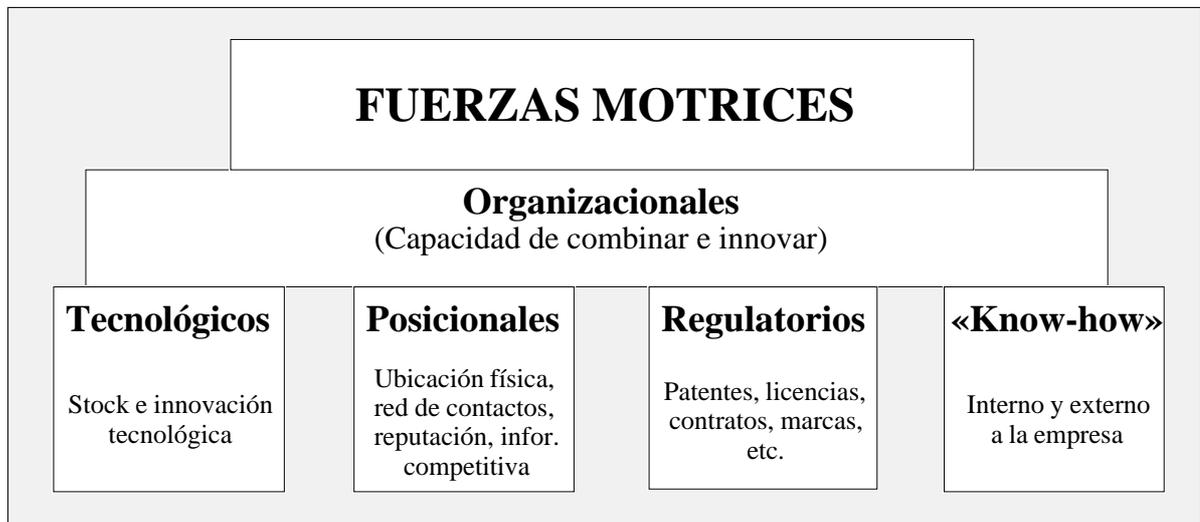


Figura 3. Metodología para identificar los activos estratégicos

Es importante destacar la imposibilidad de que un observador externo distinga claramente cuáles son las fuerzas motrices de la empresa y cómo se interrelacionan con los demás activos estratégicos. Son los propios directivos los llamados a esta tarea. ¿Quiénes, sino ellos, son capaces de identificar y ponderar en su justa medida las variables más relevantes en el funcionamiento de su organización? Ahora bien, no siempre es fácil hacer este análisis de modo sistemático y entender de modo global sus implicaciones a nivel estratégico. Justamente, uno de los objetivos centrales de este artículo es entregar una herramienta que permita a los directivos, primero saber qué han de buscar y dónde es posible encontrarlo, para luego poner estos activos de máxima relevancia en el contexto de la gestión estratégica de la organización.

¿Ahora qué? Los activos estratégicos y la gestión

Antecedentes de la gestión de recursos y la estrategia:

Destacar la importancia de los activos estratégicos como fuentes de ventaja competitiva no significa en ningún caso olvidarse del análisis tradicional. Si antes hablábamos de la selección de sectores y segmentos de mercado, ahora identificamos activos estratégicos. Así, los activos poseídos por los participantes en un segmento determinado son el origen de las barreras de movilidad, mientras que la dificultad de desarrollar o adquirir de los activos estratégicos explican por qué la ventaja competitiva es sostenible en el tiempo (véase Figura 4).



Figura 4. Mecanismos de protección de la ventaja competitiva

La aproximación más tradicional a la planificación estratégica implica comenzar el proceso a nivel corporativo, para luego derivar a un nivel de negocio y, finalmente, a plantear las estrategias funcionales. Si miramos esta forma de planificar desde la perspectiva de los activos estratégicos, no estamos sino ignorando los recursos y capacidades hasta el final del proceso. Creemos que esta práctica se traduce en dos defectos ampliamente difundidos: en primer lugar, el origen de los planes de acción nace del análisis externo, de las demandas del entorno, de identificar aquellas posibilidades de mercado o posicionamiento. Sin embargo, no tenemos en cuenta lo que la organización sabe hacer hasta que falta poco para que acabe el proceso. La planificación estratégica tradicional no tiene en cuenta la gestión de recursos como base de la ventaja competitiva de la empresa.

Considerar la empresa como un conjunto de activos estratégicos desplaza el centro de atención directiva. Si antes elegíamos una estrategia en base a una selección de productos/mercados, ahora pasamos a una visión orientada a la acción basada en el potencial de nuestros activos. Los activos que disponemos son estratégicos en la medida en que podemos obtener una rentabilidad de cada uno de ellos, en la medida en la que nos facilitan el hacer las cosas mejor o de forma diferente a la de nuestros competidores. De este modo, la gestión de activos estratégicos pasa a ser una parte clave de la dirección. Los componentes básicos de esa gestión son: generar, reforzar, mantener y trabajar. Es a través de estas cuatro tareas directivas como la empresa gestiona su posición en el entorno competitivo (véase Figura 5).

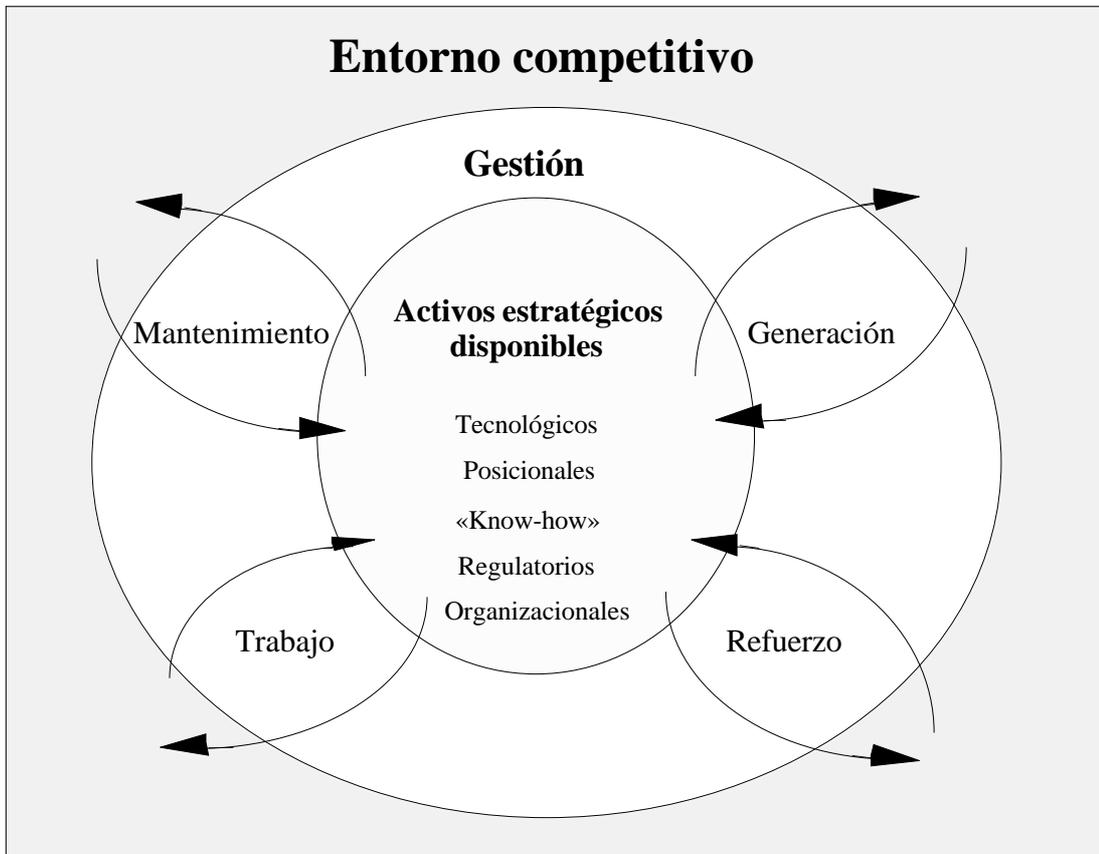


Figura 5

Generar

La dirección ha de tener en cuenta cuáles son las necesidades de recursos y capacidades dentro de su estrategia, determinando cuál será el flujo de activos en la empresa. El stock de activos estratégicos es como el llenado de un depósito, a corto plazo uno puede regular el caudal de llenado, pero no el nivel de líquido del mismo. A largo plazo, el nivel vendrá determinado por la historia de los caudales. La dirección ha de mantener un flujo de activos estratégicos suficiente para que el nivel responda a las necesidades actuales y futuras.

Una vez identificadas las fuentes internas y externas de recursos y capacidades, la labor del directivo está en captarlos y desarrollarlos. La dificultad de encontrar directivos adecuados a las necesidades de la empresa ilustra esta situación. El desarrollo de directivos adecuados es un proceso largo y costoso que exige un cuidadoso desarrollo profesional.

Reforzar

Cuando la empresa ya cuenta con los recursos y capacidades básicas para competir, debe enfocar su atención en reforzarlos. Esto significa, en primer lugar, hacer más sólidos los lazos entre estos activos y la organización. La búsqueda del compromiso entre los empleados y su empresa es un claro ejemplo de cómo ésta persigue mantener algunas de sus habilidades y conocimientos clave fuera del alcance de los competidores.

En segundo lugar, se deben alinear los sistemas de incentivos con el desarrollo y puesta en práctica de los recursos y capacidades clave para la organización. Sin lugar a dudas, esto también implica contar con sistemas de control que permitan evaluar la posición competitiva en términos de estos activos estratégicos. Si bien, por su complejidad, no siempre será fácil el diseño de estos sistemas, se debe garantizar al menos que éstos no se contrapongan al desarrollo y uso de estos activos.

Mantener

Los activos estratégicos han de ser sostenidos y mantenidos dentro de la empresa. Hay dos elementos clave en el mantenimiento de los recursos y capacidades: el diseño organizacional y la comunicación (Ulrich y Lake, 1990). Debemos reconocer que el diseño de la organización envía señales muy claras a sus miembros en términos de cuáles son las prioridades, cuál es el grado de flexibilidad deseado e, incluso, sobre elementos más sutiles como el estilo de trabajo que se busca. En este sentido, la estructura adoptada debe ser consistente con el compromiso asumido en términos de los activos estratégicos. Por ejemplo, una estructura con un gran número de niveles jerárquicos no parece ser la más adecuada si lo que se busca es ser flexibles ante las demandas de los consumidores.

Por otro lado, el complemento más evidente a la estructura organizacional serán los sistemas de comunicación. Para el logro de sinergias entre las actividades de la empresa, la información relevante también debe extenderse a las personas que las ejecutan. Es sorprendente cómo algunas empresas que ponen las necesidades del cliente como prioridad número uno, mantienen muchos aspectos con carácter confidencial para todos aquellos empleados que no tienen una determinada jerarquía.

Trabajo

Los activos estratégicos sólo son útiles en cuanto se ponen a trabajar para la empresa. La dirección debe encontrar formas de obtener el mayor rendimiento de esos activos. El desarrollo de un stock de activos estratégicos es un proceso largo y costoso. La composición de este stock no puede alterarse a corto plazo. Es por ello que los esfuerzos de la dirección deben estar orientados a maximizar el potencial beneficio de los activos relevantes. Así como desde el punto de vista financiero se considera la rentabilidad sobre activos como un parámetro clave, la gestión de empresas debe considerar la rentabilidad sobre sus activos estratégicos como una de las medidas del éxito.

Conclusión

El conjunto de los activos estratégicos de una empresa es lo que le diferencia e individualiza, le permite desarrollar estrategias distintas y mantener las diferencias entre competidores. La competitividad no se basa sólo en anticipar las tendencias del mercado o la rápida respuesta a los cambios en las demandas de los clientes, sino también, y de forma a veces decisiva, en el desarrollo de las capacidades que permiten a las empresas reaccionar con éxito a estos cambios.

Creemos que este artículo contribuirá a facilitar la identificación de los activos que realmente contribuyen a una ventaja competitiva sostenible. Así, la genialidad de nuestro

director de marketing puede ser un recurso único y valioso, pero si no se garantizan lazos firmes con la empresa, la posibilidad de que se vaya a un competidor puede significar la pérdida de nuestra fuente de ventaja competitiva. Cuando se evalúan los recursos humanos se debe preguntar si la productividad depende de personas específicas o de habilidades de grupo más difíciles de ser imitadas. Este marco conceptual también es útil a la hora de decidir si comprar una tecnología o desarrollarla en el interior de la organización, en función de factores tales como las posibilidades de proteger este activo de los competidores. Así, las innovaciones en la empresa sólo serán relevantes cuando incorporen elementos o combinaciones de elementos no imitables por las demás empresas. Finalmente, a nivel corporativo, la visión basada en los activos estratégicos ilustrará sobre la profundidad y extensión de una estrategia de diversificación, ya que ésta será valiosa en la medida en que contribuya a la generación de activos estratégicos mediante nuevas combinaciones, al mantenimiento o refuerzo del stock disponible, y a la utilización de los recursos y capacidades disponibles a su máximo potencial. □

(1) Ya Selznick (1949) señaló que las organizaciones tenían «competencias distintivas» que les permitían superar los resultados de sus competidores de manera sostenida. Andrews (1971) destacó el análisis de fortalezas y debilidades de una empresa como la base para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno. Penrose (1959) destacó la función de las capacidades estratégicas en el desarrollo de la organización.

Bibliografía

- Aaker, D. (1989), «Managing Asset and Skills: The Key to Competitive Advantage», *California Management Review*, invierno, 1989.
- Alvarez, J.L., Carlos García-Pont, Juan Roure y José Luis Nueno (1992), «The Internationalization of the Managerial Task», documento presentado en el International Consortium for Executive Development Research.
- Amit, R. y P. Shoemaker (1993), «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- Andreu, R. (1993), «A Resource-based view of Information Systems: A proposal for a resource-based theory of IS & an agenda for research», mimeo, IESE, Universidad de Navarra.
- Andrews, K. R. (1971), «The Concept of Corporate Strategy», Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, Igor (1965), «Corporate Strategy», McGraw Hill, Nueva York.
- Barney, J. (1988), «Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward and Integrative Framework», *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, págs. 791-800.
- Barney, J. (1989), «Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment», *Management Science*, vol. 3, nº 12, págs. 1.511-1.513.
- Barney, J. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, nº 4, págs. 791-800.
- Caves, R. y M. E. Porter (1977), «From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 6, págs. 241-261.
- Campbell, A. y K. Conner (1991), «A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm», *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, págs. 121-154.
- Dierickx, I. y K. Cool (1989), «Asset Stocks Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, vol. 3, nº 12, págs. 1.504-1.511.
- Dosi, G., D. Teece y S. Winter (1990), «Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks», mimeo, University of California at Berkeley, C.A.
- Grandori, Anna (1987), «Perspectives on Organizational Theory», Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA.
- Grant, R.M. (1990), «Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications», Basil Blackwell, Cambridge, Mass, 1992.
- Hall, R. (1992), «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 135-144.

- Harrigan, R. K. y G. Dalmia (1990), «Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage», *Planning Review*, noviembre.
- Hoffer, C. y D. Schendel (1978), «Strategy Formulation: Analytical Concepts», West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Itami, H. (1988), «Mobilizing Invisible Assets», Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Joachimsthaler, Eric (1993), «Building Eurobrands», en preparación, mimeo, IESE.
- Kogut, B., W. Shan y G. Walker (1991), «Knowledge in the Network and The Network in the Knowledge», en Grabner, G. (ed.) *The Embedded Firm, on the Socio-economics of Industrial Networks*, Routledge, Londres.
- Lado, A., N. Boyd y P. Wright (1992), «A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration», *Journal of Management*, vol. 18, n° 1, págs. 77-91.
- Leonard-Barton, D. (1992), «Core Capabilities and Core Rigidities», *Strategic Management Journal*, vol. 13.
- Mahoney, J. y R. Pandian (1992), «The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 363-380.
- Montgomery, C.A. y B. Wernerfelt (1988), «Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q», *RAND Journal of Economics*, vol. 19, n° 4, invierno, 1988.
- March, James y Herbert Simon (1958), «Organizations», John Wiley & Sons.
- Prahalad, C.K. y G. Hamel (1990), «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68 (3), págs. 79-93.
- Nohria, N. y Carlos García-Pont (1991), «Global Strategic Linkages and Industry Structure», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 105-124.
- Penrose, E. (1959), «The Theory of the Growth of the Firm», Basil Blackwell, Oxford, Reino Unido.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1981), «The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management», *Academy of Management Review*, vol 6, págs. 609-620.
- Porter, M.E. (1985), «Competitive Advantage», The Free Press, Nueva York.
- Reed, R. y R. DeFillippi (1990), «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, págs. 88-102.
- Rumelt, R. (1984), «Towards a Theory of the Firm», en Lamb, B., *Competitive Strategic Management* (ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Scherer, F. M. (1980), «Industrial Market Structure and Economic Performance», Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Selznick, P. (1957), «Leadership in Administration: A Sociological Perspective», Harper & Row, Nueva York.
- Stalk, G., P. Evans y L. Shulman (1992), «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 57-69.
- Sing, H. y S. J. Chang (1991), «Corporate Reconfiguration: A Resource Perspective», mimeo, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Teece, D., G. Pisano y A. Shuen (1990), «Firm Capabilities, Resources and the Concept of Corporate Strategy», Consortium on Competitiveness and Cooperation W.P. # 90-9, University of California at Berkeley, C.A.
- Ulrich, D. y D. Lake (1992), «Organizational Capability: Competing from the Inside Out», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Wernerfelt, B. (1984), «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 171-180.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 232	La relación fabricante de cabecera y proveedor como factor de competitividad industrial en las estrategias de fabricación. Septiembre 1992, 65 Págs.	Luchi R.R.
D/ 233	La desregulación de la economía española: Pasado y presente. Septiembre 1992, 16 Págs.	Argandoña A.
D/ 234	Focused export consortia. October 1992, 28 Pages	Renart L.G
D/ 234 BIS	Groupements d'exportation mis au point Octubre 1992, 28 Págs.	Renart L.G
D/ 235	Las correcciones sociales al modelo económico de la Comunidad Europea y su valoración ética. Octubre 1992, 30 Págs.	Argandoña A.
D/ 236	Innovation: Key elements and characteristics. October 1992, 21 Pages	Muñoz-Seca B.
D/ 237	Normalidad de las rentabilidades bursátiles. Octubre 1992, 41 Págs.	Martínez Abascal E. Arnillas M.L.
D/ 238	Historical returns of stocks, bonds, bills and inflation in the Spanish capital markets. December 1992, 23 Pages	Sebastian A. Suárez J.L.
D/ 239	Sobornos y extorsiones en los negocios. Enero 1993, 17 Págs.	Melé D.
D/ 240	Elementos relevantes para el análisis del sector bancario en los años 90. Enero 1993, 58 Págs.	Noussan G.L.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 241	A resource - Based view of information systems: A proposal for a resource based theory of IS and an agenda for research. March 1993, 38 Pages	Andreu R.
D/ 242	Formación, entrenamiento y desarrollo de capacidades y habilidades directivas en las empresas españolas en los primeros noventa. Marzo 1993, 48 Págs.	Pin J.R.
D/ 243	Initial public offerings (IPOs): The Spanish experience. March 1993, 20 Pages	Rahnema A. Fernández P. Martínez Abascal
D/ 244	Outsourcing in Spain: An empirical study of top management's perspective. March 1993, 18 Pages	Valor J. Andreu R. Fonstad D.
D/ 245	La credibilidad de los códigos éticos. Abril 1993, 17 Págs.	Argandoña A.
D/ 246	Occasional ethical consultancy. April 1993, 13 Pages	Argandoña A.
D/ 247	La competencia en el mercado español de depósitos bancarios. Abril 1993, 28 Págs.	Gual J.
D/ 248	Business, law and regulation: Ethical issues June 1993, 32 Pages	Argandoña A.
D/ 249	Corporations and the «social contract»: A reply to Prof. Thomas Donaldson. June 1993, 15 Pages	Melé D. Sison A.
D/ 250	La competitividad sectorial de la industria española. Junio 1993, 36 Págs.	Gual J. Hernández A.