

Estrategia y Ventaja Sostenible¹

¹ Nota Técnica desarrollada por el Prof. Marcelo Barrios, del Área de Política de Empresa de EDDE. Universidad Argentina de la Empresa. Basada en Ghemawat, P. “La estrategia en el Panorama del Negocio”, cap. 4 y 5. noviembre de 2003. Segunda versión Marzo 2006.

Estrategia y Ventaja Sostenible

El objetivo de esta nota técnica es realizar un análisis de la sostenibilidad de la estrategia corporativa. Para ello hay que considerar por un lado las amenazas al valor agregado y por otro las amenazas a la apropiación de valor agregado.

o **Amenazas al valor agregado**

La imitación y la sustitución amenazan la sustentabilidad del valor agregado de un negocio.

▪ **Imitación**

En términos de estrategias de negocios la imitación puede percibirse como la difusión de modelos exitosos de negocios. La imitación, de acuerdo con la evidencia entre las industrias, se infiltra por todas partes. Por ejemplo, los intentos de un participante por incrementar su capacidad a menudo disparan aumentos por parte de los competidores resueltos a preservar sus participaciones en capacidad. Las tentativas de construir la propia base de clientes tienden a incitar a los competidores a defender o desarrollar la suya propia.

La imitación no siempre es mala. A veces proporciona credibilidad a un nuevo producto. También, la imitación de ciertos tipos de movimientos de marketing, no necesariamente debilita la eficacia de estos. Cuando la imitación es bastante obvia para amenazar con transformar un modelo de negocio, daña el valor agregado del negocio o los negocios que originalmente desarrollaron ese modelo. La imitación puede ser tan peligrosa respecto a la salud financiera de una organización cuando se relaciona con lo lejos que puede ir.

Igualmente hay ciertas barreras que dificultan la imitación entre las que se encuentran:

- ✓ Economías de escala y de alcance
- ✓ Aprendizaje e información privada
- ✓ Contratos y relaciones
- ✓ Externalidades de la red
- ✓ Amenazas de represalia
- ✓ Intervalos
- ✓ Complejidad estratégica
- ✓ Mejoras

Aprendizaje e información privada: si se interpreta al aprendizaje como curva de experiencia, podría percibirse como una tercera forma de economía de escala.

En este caso, más que basarnos en el tamaño, consideraremos un tipo de impedimento a la imitación que se funda en los efectos de aprendizaje: *información superior o habilidades*.

La imitación podrá inhibirse dependiendo del grado en que la información superior se mantenga privada (que a los imitadores les resulte costoso tenerla).

Muchas veces, aunque esta política sea rigurosa, existen otros canales de filtración potencial como proveedores, clientes, transferencias de activos, etc.

La información es más asequible cuando es tácita y cuando la organización la posee en forma colectiva, en lugar de estar a disposición de sólo uno o dos sujetos.

Economías de escala y de alcance:

La barrera más obvia a la imitación la proporcionan las economías de escala, si la escala es ventajosa, un negocio es capaz de impedir la imitación, comprometiéndose a ser tan grande que los probables imitadores se contengan por temor a que al equiparar su escala, exceda la demanda, al grado de hacerles lamentar el esfuerzo. Dichas economías de escala suelen funcionar en un nivel global, nacional, regional, o hasta local. Ejemplo de economía de escala local: *negocio de servicios que solo apuntan o se orientan hacia pueblos pequeños descuidados por otros competidores*.

Contratos y relaciones: a veces, es posible participar en contratos o establecer relaciones con compradores en mejores términos que los que vendrán con posterioridad.

Cuando tales acuerdos son obligatorios, es probable que los competidores desistan de la imitación, la obligatoriedad puede lograrse mediante el apoyo de una tercera parte o por autoimposición. Las relaciones que no han sido formalizadas al mismo grado, pero que se espera la sustenten el prestigio, los costos cambiantes, la aversión al riesgo o la inercia, son también buenos ejemplos.

Externalidades de la red: las externalidades de la red incorporan elementos de escala, complementariedad, efectos de aprendizaje y relaciones.

Las externalidades de la red existen cuando las atracciones a compradores, proveedores o complementadores para unirse a una red, se incrementan con su tamaño. Las ventajas más pequeñas tienden a crecer con el tiempo y amplificar la ventaja de la empresa que controla la red más grande.

Amenaza de represalia: la certeza de represalia logra, a su vez, refrenar la imitación de una estrategia, aun cuando su rentabilidad presente sea muy alta. Sin embargo, hablar de represalias es muy fácil. Para que sea creíble, las represalias deben estar respaldadas tanto por la capacidad como por la disposición de la empresa para

tomarlas. La capacidad de tomar represalia se facilita con la creación exitosa de una ventaja competitiva que permita funcionar mejor para sí, que funcionar con una estrategia de acomodación mientras amenaza a un intruso con pérdidas.

La capacidad de tomar represalias también se enriquece con la utilización de “colchones”, como la liquidez, la capacidad en exceso, pequeñas posiciones en otros negocios de los competidores que se usan para perturbarlos, etc..

Estar dispuesto a aplicar represalias, y comunicarlo en forma creíble a los probables imitadores es mucho más simple cuando los movimientos de represalia son directamente rentables para el negocio con ventaja (para tomar represalias es importante tener en cuenta el costo del camino elegido).

Intervalos: aunque se ignoren todas las barreras a la imitación ya descritas, generalmente esta requiere un intervalo mínimo.

Cuando hay intervalos, obviamente difieren respecto al impacto de la imitación.

Es importante estimar la duración promedio de los intervalos.

El prospecto de estos intervalos también logra refrenar la imitación, en especial cuando el innovador ha establecido un ciclo virtuoso o renueva su posición continuamente.

Estimar la duración promedio de los intervalos ayuda a subrayar su importancia.

El intervalo medio en rendimiento por gastos en investigación y desarrollo tiende a estar en el orden de 3 a 4 años, para implantar cambios importantes, crear prestigio a la compañía y restaurar carteras corporativas llegan a extenderse a una década o más.

Complejidad estratégica: la noción de complejidad es otro conjunto de barreras a la imitación.

Algunos estrategias orientados a la conducta han sostenido que la misma complejidad de una estrategia, en un mundo caracterizado por una racionalidad de baja variable, es capaz de impedir su imitación.

Otros han buscado señalar fuentes de complejidad y proponen diferentes respuestas:

- “ambigüedad causal”: la idea intrínseca de que la ambigüedad puede ocultar las conexiones causales entre las acciones y resultados o, que una empresa exitosa no necesariamente estará segura de lo que realmente la hace vivir.
- “complejidad social”: el mejor ejemplo es la cultura corporativa, mas allá de la capacidad de las empresas para administrar e influir sistemáticamente.
- “el ajuste”: la propuesta deriva de la interconectividad de las selecciones que hace la empresa, en sentido estrictamente algorítmico, (al aumentar la interconectividad de las selecciones, el panorama de una empresa se vuelve

cada vez más accidentado hasta el punto en que tanta complejidad impide trazarlo por completo o identificar el pico más alto).

Mejoras: esta estrategia provoca una mayor separación entre la disposición de los clientes para pagar y los costos de oportunidad de los proveedores, muchas veces es necesario invertir para poder lograr ese fin.

Se estima que las mejoras transforman un negocio en un blanco móvil, en una forma que complica las dificultades o retrasos para los imitadores potenciales.

▪ **Sustitución**

La sustitución se percibe como la amenaza de que un producto desplace a otro o la amenaza de que modelos de negocios nuevos desplacen a los viejos.

La causa más obvia de la sustitución es la velocidad del cambio tecnológico. Otros disparadores son los cambios en los precios o la desregulación (o cambios en políticas de gobierno) por el lado de la oferta. Y por el lado de la demanda podemos encontrar los cambios en las preferencias de los clientes, necesidades no satisfechas y cambios en la composición de los clientes. Ante las amenazas de sustitución se pueden tomar diferentes alternativas de reacción, como por ejemplo:

No responder: en ocasiones, la mejor respuesta a las amenazas de sustitución es ignorarlas por completo. No todas son igualmente amenazadoras o exitosas. A veces, una evaluación cuidadosa, con proyección futura, de amenaza de sustitución suele revelar que no presenta ningún peligro importante al valor agregado de una empresa.

Pelear: pelear es una respuesta común a las amenazas de sustitución.

Un peligro clave relacionado con la pelea es que un sustituto en la etapa inicial de su desarrollo puede tener más potencial de mejoramiento a largo plazo que un modelo de negocio maduro.

Cambiar: cambiar es otra respuesta común a las amenazas de sustitución.

Un cambio exitoso, especialmente en entornos que se mueven rápido, es como reemplazar caballos en medio del río: a veces no hay alternativa, pero la maniobra esta sujeta a salpicaduras.

Recombinar: el cambio tiene la connotación de adoptar un modelo de negocio que, en algún sentido, ya esta "por allí".

La posibilidad de recombinar expande tremendamente la gama de posibles respuestas a las amenazas de sustitución.

El peligro de estas estrategias de recombinação es que uno pueda acabar con algo equivalente a un camello, en lugar de un caballo de carreras, o sea, un modelo de negocio armado de forma extraña.

Nadar entre dos aguas: este suele ser un recurso valioso a corto plazo, para preservar las opciones de una organización, aun cuando no sea una estrategia viable a largo plazo. Las opciones de esta alternativa también pueden distinguirse en términos de si están o no equilibradas entre los modelos de negocios antiguos y nuevos. Quizás los peligros de nadar entre dos aguas se relacionan con el compromiso excesivo o una falta de disponibilidad para tomar decisiones difíciles.

Cosechar: cosechar el propio negocio no es un tema del que se ocupen los libros de management, pero suele ser la respuesta correcta a una amenaza de sustitución cuando ninguna de las otras respuestas tienen sentido. Cosechar puede ser la respuesta apropiada para algunos jugadores convencionales que carecen de escala, recursos o pericia tecnológica para atacar la amenaza de negociación en línea. Esta hace surgir, una vez mas, problemas de oportunidad. Para concluir, digamos que no hay respuestas infalibles ni absolutas para las amenazas de sustitución.

Amenazas a la apropiabilidad del valor agregado

Se relaciona a la capacidad de sus dueños para apropiarse de dicho valor agregado. Hay dos amenazas sistémicas de la apropiación del valor:

- **Retención**

La retención amenaza con desviar el valor hacia compradores, proveedores u otros participantes de la red de la empresa. Nace de la coespecialización, en donde hay un mutualismo entre los participantes que puede crear un problema potencial: al coespecializarse los participantes, sus valores agregados comienzan a solaparse, haciendo imposible que todos ellos se apropien del monto total. Un claro ejemplo es el del monopolio bilateral, en donde sólo hay un vendedor y un competidor.

Contratar: es uno de los primeros remedios para la retención.

La implicación más amplia de esta disputa es que los contratos establecidos, obligatorios a costo cero (los tipos de contratos que en teoría podrían eliminar la retención), son generalmente muy poco prácticos.

Las razones son: *racionalidad limitada, falta de certeza sobre el futuro e información asimétrica.*

Integrar: integrarse verticalmente u horizontalmente para hacer frente a los complementadores, es una manera obvia de atajar un problema de retención.

La integración vertical puede cultivar inflexibilidad, problemas de incentivos, burocracia y relajamiento. Puede también exponer a las empresas a mayor problemas de retención, en dimensiones distintas de las que fueron originalmente el foco.

Negociar duro: las manifestaciones de esta táctica son:

- contratos a corto plazo (a menudo no renovados),
- centrarse en los precios para las decisiones de contratar o recontractar, con el fin de forzar a los proveedores más grandes a entrar en el juego,
- adoptar ciertas posturas, aparentar y recurrir a restricciones tan triviales como eliminar los almuerzos con los representantes de los proveedores.

Reducir la especificidad de activos: reducir la especificidad de activos es a veces una palanca independiente que puede emplearse para reducir la dimensión del problema de la retención. Acompaña a los intentos por incrementar el propio poder de negociación o por negociar duro. La reducción de la especificidad de activos no siempre es una alternativa perdedora.

Establecimiento de relaciones: es para tratar los problemas de retención, que se centran en la minimización de la dependencia. El punto conceptual más amplio es que los socios hacen inversiones sustanciales, estas relaciones interorganizacionales pueden ser auto reforzadoras

Crear confianza: la estabilidad de las relaciones cooperativas se enriquece cuando la confianza es alta. La confianza depende, en parte, del contexto cultural e histórico.

En resumen, la retención es una amenaza sistemática a la apropiación del valor agregado que se basa en gran parte en la coespecialización. Para lidiar con las amenazas de retención; estos enfoques varían, entre otras formas, en términos del grado en que se enfatiza la competencia en contraposición a la cooperación.

▪ **Relajamiento**

Esta es una amenaza interna a la apropiación del valor agregado, para la cual no existe una analogía biológica. *El relajamiento se define como el grado en que el valor apropiado para una organización no alcanza el monto potencialmente disponible para ella.*

La capacidad de soportar grandes cantidades de relajamiento esta ligada al éxito y a la existencia actual de valor agregado. La definición de relajamiento es bastante clara, es capaz de reflejar la compensación no monetaria a los empleados como un sustituto de un mayor pago. Algunos ejemplos:

Recabar información: la dificultad de medir el relajamiento incrementa, en vez de disminuir, la importancia de recabar información sobre su extensión. Sin embargo, es probable que el solo hecho de reunir más información acabe con todo el relajamiento no deseado.

Vigilar la conducta: aquí la meta es sorprender el comportamiento inapropiado antes de que ocurra o reducir su impacto aumentando la probabilidad de detección, respaldada con penalidades o con recompensa por el buen comportamiento.

Ofrecer incentivos por desempeño: este enfoque funciona mejor cuando el comportamiento de un individuo está íntimamente conectado con los resultados de desempeño que se observan en la realidad. Esta condición se viola con frecuencia cuando la conducta se coordina a través de individuos, con el fin de lograr un ajuste interno.

Dar forma a normas: se enfoca en el abordaje del relajamiento complementando o reemplazando parcialmente las recompensas y castigos económicos con llamados a las normas y los valores, y con un sentido de misión, entre otros.

Desde el punto de vista humanista las personas dentro de las organizaciones son seres sensibles, motivados por algo más que solo “garrotazos”.

Hipotecar recursos: es otro enfoque económico para contener el relajamiento. Se deriva de la teoría del flujo de efectivo libre, definido como flujo de efectivo excedente requerido para respaldar todos los proyectos que tienen valores presentes netos, cuando se descuentan al costo correspondiente del capital.

Cambiar el mando: hipotecar recursos es solo una de las varias maneras de forzar cambios en la estructura de control del alto nivel de una empresa, con la esperanza de provocar una respuesta eficaz a nivel organización. Otros cambios de arriba hacia abajo con la intención de lidiar con el relajamiento o más ampliamente, con el resto del cambio organizacional son:

- Crear pequeños pero bien informados consejos de directores (restringiendo las capacidades del CEO y de otros funcionarios internos para lograr dominar estos consejos).
- Requerir a los miembros del consejo y a la alta gerencia poseer cantidades sustanciales de las acciones de la empresa.
- Alentar (a otros) grandes inversionistas activos y desanudar los subsidios cruzados.

Movilizarse para el cambio: la investigación en el campo de la administración del cambio sugiere que el cambio organizacional exitoso implica la creación de un fuerte

sentido de insatisfacción cuando el statu quo, una visión poderosa de lo que puede lograrse al cambiar y un proceso para el cambio que con frecuencia representa sustituir a las personas y la estructura organizacional.

A modo de conclusión, podemos decir que el relajamiento es una amenaza interna, más que externa, a la apropiabilidad del valor agregado.

El relajamiento es más alto en compañías que han tenido o tienen un gran éxito económico y se amplía por las dificultades de reunir información.

CREAR Y SOSTENER EL ÉXITO

ACTIVIDADES Y RECURSOS.

Hay dos maneras de pensar sobre las estructuras de las empresas:

- en términos de las actividades que desempeñan (variables de flujo)
- en términos de los recursos que ostentan (variables de las existencias).

El punto de vista del sistema por actividades: el punto de vista de la estrategia sobre sistemas, que se centra en las interdependencias que constituyen la empresa, es una de las bases del campo de la estrategia.

La interacción de complementariedades e intercambios compensatorios a través de actividades múltiples es crítica para la posibilidad de mejores maneras de competir. Puede hacerse que la imitación sea difícil o hasta imposible cuando los que se mueven pueden equipararse con uno que se movió primero en muchas dimensiones.

Primero la complejidad hace difícil la imitación de los sistemas de actividad.

Segundo, aunque imitar muchas cosas pueda llevar más tiempo, costar más y proporcionar menos, que si se imitara, se requiere ventajas de algún tipo porque la innovación estratégica no lo es.

Tercero, plantea preguntas adicionales sobre el punto de vista del sistema de actividades de que todas las empresas deberían construir sistemas de actividades acoplados estrechamente.

Para resumir el punto de vista del sistema de actividades parece más útil para pensar en el valor agregado o en la ventaja competitiva en un punto en el tiempo que para dirigirse a problemas dinámicos.

El punto de vista basado en recursos: el punto de vista de la empresa basado en recursos subraya la importancia de analizar a las compañías en términos de los recursos que despliegan.

Un teórico que se base en los recursos podría considerar nuestra capacidad de explicar tanto los elementos de actividades en términos del imperativo de maximizar la

utilización de un tipo específico de recurso, como evidencia de que el punto de vista basado en recursos se centra en selecciones estratégicas de orden superior.

Recalquemos que es importante no perder de vista y que es posible aprender cosas interesantes sobre la administración deliberada de los recursos humanos (contratación por actitudes, más que por habilidades, la importancia del trabajo en equipo en lugar de la jerarquía, el diseño de puestos y contratos de sindicato a fin de que los empleados sean capaces de desempeñar varios trabajos si se requiere, etc.) si el objetivo es cultivar un mayor sentido de "familia". Es cierto que resulta complejo su manejo, pero no imposible.

Un segundo problema en recursos deriva de sus focos en la explotación de recursos "legados".

El punto de vista basado en recursos es histórico pero no completamente dinámico.

Teorías dinámicas

Una teoría que vincule no solo lo que la organización hizo ayer (en el pasado) con lo que puede hacer bien hoy, sino también lo que hace hoy con lo que es capaz de hacer bien mañana (en el futuro). En el punto de vista basado en recursos, se centra en solo uno de estos dos vínculos, del pasado al presente y en forma algo restrictiva.

Hacer compromisos: nos referimos a unas cuantas decisiones globales que implican grandes cambios en dotación de recursos, como adquirir otra compañía, desarrollar y lanzar un producto.

Un compromiso no es solo un sinónimo de inversión: los costos de oportunidad suelen conducir a tanta irreversibilidad como los costos hundidos. Volver a adquirir los recursos descartados o crear oportunidades para usar recursos determinados en forma determinada.

Los compromisos también desempeñan un papel clave para crear las barreras a la imitación.

Los compromisos pueden conducir a un desempeño persistentemente inferior.

Requiere la construcción de escenarios múltiples mas que meter a fuerza todo el riesgo a una tasa de descuento o imprevistos.

La incertidumbre a veces puede incrementar el atractivo de las alternativas para hacer compromisos, como invertir en recursos menos especializados.

El problema del compromiso en condiciones de incertidumbre disminuye por el hecho de que muchas selecciones de intenso compromiso permiten altos "índices de aprender a quemar".

La realización del potencial para altos índices de aprender a quemar requiere una administración cuidadosa que puede enriquecerse en experimentar, aprender programas pilotos, seguir la secuencia, establecer las marcas y los disparadores para dar por terminado el compromiso ante un curso de acción desventajoso, asegurarse que se han establecido los incentivos apropiados, etc.

Desarrollar capacidades: el desarrollo de capacidades implica selecciones que individualmente son pequeñas y frecuentes, más que individualmente importantes e infrecuentes.

La idea es que las capacidades específicas de la empresa, para desempeñar actividades mejor que los competidores, se creen gradualmente y se refuercen durante largos períodos.

Las capacidades que pueden sostener un desempeño superior permanecen de algún modo específicas de uso y empresas particulares.

Luego de dejar que no existen capacidades para todos los fines, deberíamos reconocer que las capacidades difieren, en términos de su especificidad de uso.

Como resultado, la selección de qué capacidades desarrollan, se vuelve una selección de algún modo global como los compromisos.