

La dinámica de la estrategia

Panorama

Kim Warren

*Publicado por Global Strategy Dynamics Ltd
Traducción de Miguel Martin*

Resumen

En un mundo de cambios acelerados, los enfoques establecidos sobre el desarrollo de estrategia se prueban demasiado estáticos para ser útiles. Esta falla anima a mucha gente a abandonar completamente el análisis, y atender en su lugar a la buena visión y el liderazgo. Infortunadamente, la rapidez del cambio crea, si acaso crea alguna cosa, un imperativo aún mayor de hacer buenas elecciones estratégicas.

Para hacer posible la toma de decisiones estratégicas mejor fundamentadas en estas exigentes circunstancias, este artículo resume una rigurosa serie de estructuras que captan el comportamiento estratégico a través del tiempo.

El método descrito en esta Panorama está consistentemente basado en hechos, y exige a los gerentes una gran voluntad de investigar con gran detalle los fundamentos del modo en que su empresa opera e interactúa con otras de la misma industria. El enfoque capacita a los gerentes para diseñar una arquitectura estratégica para su organización, que puede construir, sostener y extender su ventaja competitiva. Los estructuras componentes que constituyen esta arquitectura estratégica se ha desarrollado y evaluado durante varios años, en una serie de empresas y consultoras. Esta evaluación ha permitido refinar las ideas y presentarlas en una forma que ha demostrado ser intuitiva para los gerentes de todo tipo de organizaciones, ya sean comerciales, de servicios públicos o sin fines de lucro.

El enfoque tiene por fundamento la importancia de los recursos estratégicos como “depósitos” de factores útiles, un principio ya establecido en el campo de la estrategia. Estos depósitos de recursos se construyen y se agotan en el tiempo, y este comportamiento es verdadero tanto para los factores “suaves”, y sin embargo críticos, como la moral y la reputación, como para los aspectos “duros”, como el personal o los clientes. El crecimiento y la caída de cada recurso en el tiempo dependen de otros recursos del negocio.

Hay varios desarrollos posibles a partir de este principio. Las aptitudes de una empresa determinan cuán rápidamente puede construir los recursos estratégicos que necesita, y estas aptitudes a su vez crecen o se debilitan según cuán bien aprenda la organización. La rivalidad misma se manifiesta como la pugna entre los competidores por desarrollar y mantener los recursos estratégicos en el tiempo. Finalmente, pueden extenderse las estructuras para explicar la interacción entre las unidades del negocio dentro de estructuras mayores de corporaciones, incluyendo aquellos efectos generados por la diversificación, la adquisición, las alianzas, las redes de negocios, y así sucesivamente.

Este artículo se dirige a dos audiencias. Los ejecutivos y los consultores tienen una necesidad de herramientas prácticas pero potentes para abordar desafíos estratégicos importantes, por lo que estas herramientas se ilustran en el contexto de diversas situaciones comunes. Al mismo tiempo, los académicos y los estudiantes necesitan estar al tanto de las conexiones con los conceptos y la teoría establecida de la Estrategia, de manera que se ofrece un mínimo número de referencias a estos documentos.

Los artículos y otro material relacionado de donde está extraído este artículo se describen en el apéndice.

Índice	Página
1. El patrón de tiempo del rendimiento estratégico	2
2. Cómo contribuyen los recursos estratégicos a la ventaja competitiva	5
3. La empresa como un sistema de recursos	10
4. Los recursos intangibles	11
5. Las aptitudes	13
6. El control de objetivos políticas	15
7. La rivalidad	17
8. Consecuencias más amplias	20
APÉNDICE: Documentos y material relacionado	22

(C) Kim Warren. Se recomienda la libre distribución de este artículo, en forma física o electrónica, siempre que no sea alterado en modo alguno. Pueden citarse libremente extractos siempre que se reconozca la autoría. Más documentos –artículos, capítulos de libros y material de aprendizaje basado en simulación- están disponibles en www.strategydynamics.com.

1. El patrón de tiempo del rendimiento estratégico

Hay tres preguntas que imponen una exigencia a todos los ejecutivos, más allá del tamaño del sector de sus empresas (figura 1).

1. ¿Por qué el comportamiento histórico de mi negocio ha seguido este patrón de tiempo?
2. ¿Adónde nos llevará el patrón de comportamiento futuro, si seguimos de esta manera?
3. ¿Cómo podemos alterar para mejor ese futuro?

Mientras que los gerentes tienen de ordinario cierta libertad para ajustar el comportamiento a corto plazo, se enfrentan a una incertidumbre considerable en cuanto a los resultados de medio y largo plazo. Sin embargo, se espera de los gerentes que se comprometan con proyecciones confiadas. No son adecuadas las vagas aproximaciones sobre lo que ha sucedido o hacia dónde se dirige el negocio, ni las ideas borrosas sobre los planes futuros. Lo mismo vale cuando los empresarios buscan capital especulativo o financiar adquisiciones: los inversores esperan ver pronósticos bien justificados sobre las ganancias futuras.

Los mismos gerentes *senior* no piden menos de sus subordinados cuando buscan ayuda para los pronósticos, los planes de negocios y nuevas iniciativas. Se espera de los ejecutivos de todos los niveles que puedan decir confiadamente que desempeños llevan al fracaso.

El patrón de tiempo del comportamiento estratégico

CASO A – Un banco minorista líder se enfrenta al desafío de racionalizar su red de sucursales ante la perspectiva de un volumen de transacciones en descenso. Como los bancos tradicionales de muchos países, esta empresa está perdiendo negocios frente a nuevos servicios bancarios ofrecidos a través de Internet, el teléfono y el correo.

Figura 2

Gráfico de las implicaciones de la racionalización de sucursales en bancos minoristas en función del tiempo

Esta confianza debe apoyarse en intenciones claras sobre qué ha de hacerse, cuándo, y hasta qué punto, a través de todas las funciones principales del negocio, con el fin de alcanzar el rendimiento prometido.

Ejemplos de desafíos de estrategia dinámica

Los tres estudios siguientes, tomados de casos recientes, ilustran la dificultad y la importancia crítica de las tres cuestiones enumeradas más arriba.

Aunque el banco del Caso A es él mismo un protagonista en el crecimiento de nuevos canales de servicios (servicios bancarios por Internet, por teléfono y en línea), se enfrenta sin embargo al tramposo desafío de decidir cuán rápidamente racionalizar sus sucursales. Muchos clientes de alto valor de la red están particularmente atraídos por los nuevos servicios pero, al mismo tiempo, otros clientes valiosos y establecidos desde tiempo atrás esperan continuar usando las sucursales. El banco sabe que, cada vez que se cierra una sucursal, una proporción de sus clientes pasa a los competidores, incluso algunos de los clientes que han estado con el banco durante muchos años y nunca antes consideraron abandonarlo. Los competidores tradicionales del banco están pasando por el mismo proceso, de modo que es posible obtener algunos de sus clientes desilusionados.

El banco enfrenta decisiones difíciles sobre la escala y el momento de sus acciones. Si recorta la red de sucursales en forma demasiado lenta, se desprenderá de ella con costos no competitivos, y quedará atrás al ayudar a su personal a hacer la transición del viejo estilo bancario al nuevo. Por otra parte, si cierra sucursales demasiado rápidamente, el banco acelerará la reducción de su base de clientes, dejando menos que puedan conseguirse para los nuevos servicios.

El Gerente General de la compañía farmacéutica del Caso B enfrentó un ataque en el producto más rentable de su carpeta, que contribuía con el 30% a las ganancias de su división. Este producto había gozado casi de un monopolio durante muchos años, pero el mayor competidor había desarrollado un producto virtualmente idéntico y se esperaba que tomara una gran porción de su sector del mercado. El competidor tenía buenas razones para confiar –y el Gerente General tenía buenas razones para preocuparse- porque sólo doce meses antes, lo mismo había ocurrido en otro sector, y el 25% del mercado había sido adquirido por el competidor. La fuerza de ventas de la empresa, ya desanimada por este daño anterior, temía otro revés en sus bonos, y los clientes principales (médicos) estaban buscando tener alguna influencia sobre el precio del producto.

CASO B – Un proveedor farmacéutico se enfrenta a un ataque en el mercado de su principal producto por un rival que está a punto de lanzar un producto casi idéntico. El

Gerente General de esta unidad de negocios de 200 millones de libras se enteró de que tenía exactamente cuatro semanas para prepararse para una embestida del rival dominante de la empresa.

Figura 3

El ataque del rival a la posición dirigente de un proveedor de farmacéuticos

El Caso C describe una oportunidad atractiva que enfrenta BBC Worldwide, el arma comercial de la corporación, para vender su programación de alta calidad en el mercado internacional. Sin embargo, debe ser cuidadoso con la velocidad a la que desarrolla la oportunidad. Si la BBC sencillamente vende toda la programación que puede, la librería se agotará rápidamente y sus clientes (distribuidores de cable) tendrán pocas posibilidades para elegir salvo llenar sus horarios con material menos atractivo. La pobre mezcla resultante de la programación dejará desilusionada a la audiencia, se restringirá el crecimiento del mercado, y las ventas de la BBC antes de alcanzar su potencial de largo plazo. Esto hará difícil justificar la inversión en más programación nueva para reemplazar la librería de materiales agotada. Por otra parte, si la BBC es demasiado lenta al librar sus programas a la venta, el crecimiento de su segmento de audiencia de alto valor se retraerá, los competidores aprovecharán la oportunidad y las ventas tardarán en desarrollarse. Una vez más, se hará difícil lograr la inversión en nueva programación.

CASO C – La BBC tiene una de las mejores librerías de programación de televisión de alta calidad del mundo, y desea construir un mercado fuerte para su material en el sector de distribución de cable en Sudamérica. La programación se ha construido en muchos años, y se sabe que es popular en ciertos segmentos de audiencia de alto valor en muchos países. Esto es atractivo para las compañías de cable y estimula altos ingresos en anuncios.

Figura 4

Las ventas esperadas de la BBC en programación de alta calidad para canales de cable sudamericanos

Los elementos críticos de la definición de los efectos de la estrategia dinámica

Las tres situaciones esbozadas más arriba suscitan hondas preocupaciones sobre la administración involucrada en ellas. ¿Cuál es la perspectiva de la empresa bajo las políticas actuales? ¿Qué lecciones y recursos de la experiencia pasada pueden incorporarse al problema? ¿Qué puede hacerse para mejorar esta perspectiva? Cada una de las descripciones ilustra tres características críticas de un efecto dinámico definido con propiedad:

En cada caso hay ***una escala substancial y definida del problema o la oportunidad***, y la diferencia y entre el éxito y el fracaso es considerable. El banco perderá inevitablemente millones de clientes, pero la diferencia entre la declinación gradual y el cierre demasiado rápido de sucursales vale billones de euros en ganancias. La empresa de productos farmacéuticos está por perder decenas de miles de unidades de ventas en el segmento de su producto clave, con el consecuente perjuicio a las ganancias futuras en toda esa división de la empresa. La BBC se halla en la necesidad urgente de los ingresos considerables que se obtendrán al revender un cierto número de horas de programación de su librería, pero todavía tiene que alimentar este valioso recurso para el más largo plazo.

Junto a estos tres dilemas, hay también *una escala de tiempo sobre la que debe operar la estrategia*, y alcanzar la velocidad suficiente en el progreso es vital. El banco debe esperar perder clientes de sus sucursales progresivamente durante una década o más, pero las decisiones tempranas influirán en su caída en forma acumulativa. La batalla por el mercado farmacéutico, aunque seguirá su curso por varios años, habrá, efectivamente, de decidirse sólo en unas pocas semanas. La BBC tiene que conseguir la tasa buscada de distribución de programación en las primeras cuatro a seis semanas.

Finalmente, *cada ejemplo exhibe un patrón de tiempo en su progreso*. El negocio de una compañía no empieza y termina sencillamente en puntos específicos, sino que se desarrollan según una tasa variable, según se hace visible su futuro. El banco debe equilibrar su programa de racionalización del modo más cuidadoso para asegurar que la pérdida de clientes sea lenta y estable, en lugar de ocurrir como un colapso calamitoso. El proveedor de productos farmacéuticos verá pronto una dramática brecha entre sus ventas y las de su rival, mientras la fuerza de ventas, altamente motivada, va por sus clientes mayores y persuadidos más fácilmente. La BBC debe alcanzar una tasa mínima de crecimiento de ventas de programación en los primeros meses, para que se llegue a la penetración posible en el mediano plazo, y maximizar los ingresos de más largo plazo. Al mismo tiempo, a un aumento demasiado rápido en las ventas podría seguir plausiblemente un ciclo de fracasos en los dos años siguientes.

2. Cómo contribuyen los recursos estratégicos a la ventaja competitiva

La mayoría de los gerentes comprende la importancia de construir y conservar los recursos de su negocio. Estos recursos pueden ser aspectos “duros”, tangibles, como el capital, la planta, los clientes, los productos o el personal, o factores “blandos”, intangibles, como la calidad del producto, la moral del personal o los estándares de servicio. Aún más, los gerentes saben que los recursos son interdependientes. Una calidad de producto consistente ayuda a construir una reputación sólida con los clientes, y una fuerte base de clientes atrae a los mejores empleados. Ordenar los recursos según su importancia, o buscar recursos “centrales” es inútil: si cualquier recurso clave está en malas condiciones, todo el negocio está en peligro.

Las características que deben poseer los recursos, si han de proveer una ventaja sostenible, están bien establecidas en la literatura de estrategia.^{1,2}

- Los recursos deben ser duraderos: no deben “envejecer” rápidamente. Las habilidades de los empleados para el servicio al cliente pueden mejorarse mediante el entrenamiento, pero pueden olvidarse todas muy pronto.
- Los recursos no deben ser móviles ni comerciables. Si los rivales de una compañía pueden simplemente comprar los recursos, o persuadirlos de otra manera a irse, el

¹ Puede hallarse una discusión gerencial de estas ideas en muchos textos de estrategia; véase por ejemplo Grant RM (1995) *Contemporary Strategy Analysis*. 2da ed. (capítulo 5). Cambridge, Massachusetts, Blackwell.

² Puede encontrarse una discusión más profunda de estos conceptos en la literatura sobre recursos estratégicos, por ejemplo, en Wernerfelt B (1984) “A Resource-Based View of the Firm” *Strategy Management Journal*, **5**: 171-180; Barney JB (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management* **17**: 99-120, Mahoney J and Pandian JR (1992): “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management” *Strategic Management Journal* **13**: 363-80, and Peteraf MA (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage; a Resource-Based View” *Strategic Management Journal* **14**: 179-192.

negocio no gozará de beneficios duraderos. Por ejemplo, equipos de profesionales, en sectores tan diversos como los bancos de inversiones, la tecnología de la publicidad y la información, frecuentemente pasan de una empresa a otra en respuesta a las ofertas y a la mejor remuneración.

- Los recursos no deben ser fáciles de copiar para los rivales. Los nuevos productos en servicios financieros al cliente pueden ganar clientes rápidamente, pero el tiempo necesario para desarrollar y ofrecer un producto casi idéntico es, en este sector, extremadamente corto para cualquiera de los numerosos rivales, o para todos ellos.
- Debe ser difícil para los rivales encontrar un sustituto para el recurso. Muchos proveedores de PC han evitado los problemas de persuadir a los minoristas de que compren sus productos creando sistemas de venta que hagan posible vender directamente al consumidor final.
- Finalmente, los recursos deben ser complementarios: capaces de funcionar bien juntos. Un nuevo gran producto tecnológico no sirve de mucho, por ejemplo, si los distribuidores de la empresa carecen de la capacidad de sustentarlo y no tienen acceso a los clientes que pueden quererlo.

Limitaciones a los criterios establecidos sobre recursos estratégicos

Estos criterios establecidos pueden parecer pruebas razonables de si cualquier recurso estratégico será capaz de ofrecer una ventaja, pero padecen dos problemas.

En primer lugar, ninguno de los criterios es siempre sencillamente verdadero o falso; cada uno es válido en cierto grado. Pocos recursos son totalmente duraderos, absolutamente no enajenables, o imposibles de copiar o sustituir.

En segundo lugar, si un recurso particular es duradero o móvil, si puede replicarse o sustituirse es, fundamentalmente, una cuestión dinámica. Las empresas deben siempre comprender, y administrar, la rapidez con la que ellas y sus rivales pueden cambiar el nivel de cada recurso importante.

Los criterios establecidos, pero estáticos, para las ventajas en recursos limitan el valor de otra idea común en la estrategia (aunque tomada de la economía); a saber, que poseer recursos crea “barreras en la entrada” contra los rivales y, recíprocamente, que no poseerlos es una barrera que nos previene de tomar nuevas oportunidades. Caracterizar la tenencia de recursos como una barrera en la entrada es una descripción de la realidad desesperadamente pobre. Frecuentemente las empresas participan en cierta medida en una industria con un poco de cada recurso estratégico, compiten con más fuerza con más de cada recurso, y construyen ventaja competitiva haciendo crecer estos recursos. Los recursos estratégicos son, evidentemente, no tanto barreras a la entrada como “colinas” de altura y pendiente variables, que las empresas deben subir y desde las que pueden competir en mayor o menor grado, según cuán lejos hayan subido.

Los recursos estratégicos y el rendimiento en el tiempo

De esta manera, la visión “basada en los recursos” de la estrategia sugiere que el comportamiento depende de los recursos estratégicos que tenemos. Pero hay un problema aquí: el comportamiento actual puede calcularse precisamente desde sólo unos pocos recursos (en su mayoría tangibles) y algunas condiciones externas. Los ingresos de hoy dependen de la base de clientes y el precio de hoy, a través del volumen de ventas que sigue, y así sucesivamente (figura 5).

Figura 5

Los recursos estratégicos y el comportamiento de la empresa

Difícilmente la figura 5 sorprenda a nadie. Nuestros contadores pueden decirnos precisamente, a partir de la información sobre nuestros recursos, la tasa de ganancia en cualquier momento particular. En efecto, han estado haciendo esta tarea durante miles de años. Las consecuencias parecen profundas. No se necesita nada salvo estos simples aspectos para explicar el comportamiento de la empresa – los recursos intangibles, las aptitudes, la visión estratégica y el liderazgo parecen ser todos irrelevantes. Sin embargo esto es claramente un absurdo: tales aspectos *deben* implicar una diferencia, de modo que necesitamos explicar cómo influyen en los recursos que determinan directamente el comportamiento.

La solución a este problema yace en el hecho de que la conexión inmediata entre los recursos tangibles y el comportamiento es meramente una instantánea de la empresa en un tiempo particular. Si la cantidad de estos pocos recursos tangibles que tenemos hoy determina precisamente nuestra rentabilidad hoy entonces su escala ayer contaba para nuestro comportamiento entonces, y su escala mañana explicará también nuestra rentabilidad en ese momento (figura 6). El elemento que falta en una explicación completa de la dinámica del comportamiento es, por lo tanto, una comprensión de cómo el *nivel* de cada recurso cambia en el tiempo.

(Los diagramas de flechas y palabras como el de la figura 5 se destacan en los escritos contemporáneos sobre administración, pero las flechas y palabras tienen una amplia variedad de significados. En contraste, cada elemento en nuestra estructura tiene un significado específico. Las cajas simplemente denotan contenedores que tienen la cantidad actual de un recurso particular. Las flechas curvas no significan que haya una vaga relación entre dos aspectos. Las flechas establecen que un ítem puede calcularse directamente a partir de otro. Se usan gráficos similares a lo largo de este artículo, y siempre tienen estos significados específicos.)

Cómo se comportan los recursos en el tiempo

Afortunadamente, hay un modo de explicar el proceso de construcción de recursos, representado en la figura 6. Los escritores sobre estrategia reconocen el desafío que enfrenta la administración al tratar de construir y mantener el nivel o la cantidad de cada recurso.³ Los recursos se acumulan fomentando el flujo de nuevos recursos hacia el negocio: ganar clientes expande una base de clientes; promover los productos y los servicios aumenta la atención del mercado; la capacitación aumenta el nivel medio de habilidad del personal; y así sucesivamente. A menudo, sin embargo, la administración vacila al prevenir la pérdida de los recursos, mientras los clientes se pasan a los competidores, las renuncias reducen el número de empleados y la acumulación de experiencia de la organización, y la mayor expectativa s de los clientes reducen el valor de los efectos actuales de los productos.

³ Dierickx I y Cool K (1989) “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage” *Management Science* 35: 1504-1511.

Los gerentes desean de ordinario construir y sostener a los recursos para que hagan a un negocio más grande y más fuerte. Estos imperativos son tomados en la estructura de “acumulación y flujo” (*stock and flow*) como el núcleo de un método conocido como Dinámica de Sistemas.⁴ Aunque puede que el nombre de este enfoque no llame instantáneamente la atención, la mayoría de la gente puede entenderlo lo bastante bien para adquirir una verdadera comprensión de hechos como los descritos en los ejemplos anteriores.

Figura 6

Los niveles de los recursos estratégicos determinan el comportamiento en cualquier momento, pasado, presente o futuro

Una analogía usual para este proceso de acumulación y vaciamiento es concebir un recurso como agua fluyendo hacia o desde un baño. La figura 7 ilustra esto para la ganancia o pérdida de una base de clientes. El patrón de tiempo del recurso refleja la historia de todas las ganancias y pérdidas que han ocurrido. Nótese que las unidades de estos flujos entrantes y salientes son siempre las unidades del recurso “por período de tiempo”, y que el alcance del recurso es la red de flujos entrantes y salientes (inicialmente +10 por trimestre). De la figura 7 surgen algunos datos importantes:

Este hecho fundamental de los recursos –que se acumulan y escapan en el tiempo– ocurre todo el tiempo en la vida. Sucede en todos los contextos, y no sólo en los negocios. El nivel de agua en un tanque sube y baja según cae la lluvia y se consume agua; la deuda pública sube y baja según los presupuestos anuales pasan del déficit al superávit; la cantidad de pescado aumenta y disminuye en respuesta a las tasas de cría y de pesca.

La idea de que el nivel de cualquier recurso aumenta y disminuye en el tiempo es por lo tanto no una porción de teoría abstracta, sino una verdad básica de la realidad. El número de clientes (u otro recurso) que tenemos hoy no está “correlacionado” con nada. Es simplemente la suma de todos esos clientes ganados alguna vez, menos todos los perdidos en algún momento. En consecuencia, no hay cantidad de análisis estadístico ni grillas de 2 por 2 que sirva para explicar el estado actual de los recursos del negocio ni el comportamiento de ganancias que generan.

Dado que los niveles del recurso que tenemos hoy son la consecuencia de toda nuestra historia de ganancias y pérdidas, la trayectoria del rendimiento futuro ya está “decidida” en cierto grado. A menudo los niveles del recurso son duros de mover (ya sea para aumentarlos o disminuirlos), del mismo modo que es difícil alcanzar una elevación instantánea del nivel de agua de la bañera.

La mente humana no está diseñada ni entrenada para estimar estos procesos de acumulación. Puesto que la acumulación y el vaciamiento tienen lugar constante y simultáneamente, en todos los recursos de la empresa, la intuición humana encontrará casi imposible anticipar la amplia variedad de trayectorias de comportamiento que pueden ocurrir: el crecimiento exponencial o el colapso, los límites del crecimiento, los ciclos recurrentes de éxitos y fracasos, etc.⁵

Estas sencillas verdades valen para cualquier cosa que se llena y se vacía, ya sea el capital, los clientes, el personal, las aptitudes, la reputación o la moral. Es más, este proceso

⁴ Forrester JW (1961) *Industrial Dynamics*. Pegasus Communications, Boston, Massachusetts.

⁵ Este principio, y los desarrollos ulteriores que surgen de él, tienen una sólida base teórica publicada originalmente por Forrester (1961); véase la nota 4.

tiene profundas consecuencias en el rendimiento de las empresas, y ofrece una razón por la que las herramientas del análisis estratégico convencional brindan tan poca ayuda:

- Si el comportamiento depende de los niveles de los recursos, y éstos aumentan y disminuyen, no hay forma de entender el comportamiento en el tiempo, salvo conociendo todas las ganancias y pérdidas de todos los recursos durante todo el tiempo.
- De manera similar, no hay modo de producir una visión confiable del comportamiento futuro, sin estimar cómo se desarrollarán estas ganancias y pérdidas.
- La única manera de alterar el comportamiento estratégico que tiene la administración es mediante acciones y decisiones que cambien la velocidad del crecimiento y la pérdida de recursos (aunque el comportamiento en el corto plazo puede cambiarse mediante simples reasignaciones, especialmente entre las ganancias declaradas y los gastos).

Figura 7

Construcción, y pérdida, de la base de clientes

La primera observación no es un obstáculo tan intimidante como podría parecer. En primer lugar, generalmente sabemos, o podemos averiguar, los niveles de recursos en puntos relativamente recientes de nuestra historia. ¡Entonces no es necesario en la práctica volver a los orígenes del tiempo! En segundo lugar, si no los conocemos, es a menudo posible estimar las ganancias y pérdidas de los recursos clave durante el pasado reciente. Todo lo que se necesita entonces es el esfuerzo y la paciencia para calcular las ganancias o pérdidas netas, u las razones para los niveles de recursos de hoy y el comportamiento se vuelve claro. Incluso, las estimaciones de las tasas futuras de ganancia y pérdida de los recursos estratégicos darán buenos pronósticos de los niveles de los recursos y las ganancias; de hecho, estos son los *únicos* medios para obtener tales pronósticos.

La realimentación entre los recursos lleva al crecimiento

Las tasas estacionarias de cambio son comunes en los recursos clave, y esto por sí mismo puede causar patrones complejos de comportamiento en el tiempo. Por otra parte, sin embargo, la realimentación se extiende también *entre* los recursos, y puede crear un crecimiento escalado, o vertiginosas espirales de descenso, o imponer límites al crecimiento.

Un sector en el cual numerosos casos ilustran el poder de tal realimentación es el de los bancos minoristas. Muchas empresas han descubierto que, realizando una operación de servicio simple y de bajo costo, pueden ofrecer tasas atractivas de interés y ganar clientes rápidamente. Los nuevos clientes a menudo convencen a sus amigos o colegas de las ventajas de estos nuevos servicios, lo que lleva a una base de clientes que aumenta rápidamente. Es posible poner números a esta base de clientes, estimar cuántos nuevos clientes pueden ganarse cada mes, y así conseguir para el negocio crecimiento en el tiempo. Esto se ilustra en la figura 8, donde la “R” en el medio de la estructura indica una realimentación “de refuerzo”.

La realimentación impone también límites al crecimiento, reteniendo la capacidad de la empresa para edificar sus recursos. ⁶ La figura 9 ilustra este proceso en un banco, cuya capacidad de servicio puede enfrentarse a un máximo de sólo 50.000 clientes. La realimentación de refuerzo se ha eliminado, de modo que el negocio está ganando clientes a una tasa estacionaria de 10.000 por mes. La “B” en el corazón de la estructura indica la realimentación “de equilibrio”. Cualquier crecimiento crea presión que empuja hacia atrás, llevando a los recursos al equilibrio y limitando su crecimiento.

Figura 8

El patrón de tiempo del crecimiento reforzado por el “boca a boca” entre los clientes de bancos minoristas

Figura 9

Las amenazas a la capacidad limitan el crecimiento de la base de clientes

3. La empresa como un sistema de recursos

En cualquier empresa completa, la realimentación de refuerzo y la de equilibrio ocurren juntas, y generan un comportamiento dinámico complejo, por la rápida penetración de nuevos productos en mercados emergentes, a la disminución de los retornos que pueden alcanzarse, a medida que las empresas impulsan el crecimiento más allá de su capacidad para la demanda de servicio.

Habiendo captado la dinámica de un solo recurso estratégico, se hace posible representar los mecanismos y la escala de la interdependencia entre los recursos. Sin este paso, la visión basada en los recursos no puede explicar adecuadamente cómo, o cuán rápidamente, las empresas con pocos recursos consiguen ensamblarlos rápidamente y potentemente para superar a los rivales dominantes.

Puede lograrse esta integración reconociendo una verdad importante: *los gerentes usan los recursos que tienen para construir otros que necesitan.*

Esta no es cuestión de elegir. Los recursos pueden desarrollarse sólo usando lo que ya está al alcance de la mano. El personal de mercadeo construye una base fuerte de clientes a partir de la existencia de un producto creíble; la gente de ventas consigue ventas si la fabricación tiene capacidad de producción de costo efectivo; es posible pagar al personal si la empresa tiene una buena reputación en el mercado de toma de empleados; y así sucesivamente. Esto vale incluso en los nuevos emprendimientos, donde el empresario parece empezar sin nada salvo algunos recursos vitales intangibles, como la credibilidad con los inversores.

La figura 10 muestra un caso simple de interdependencia en un negocio de marcas de consumo.⁷ La empresa tiene sólo tres recursos: (1) el número de locales, (2) el tamaño de la fuerza de ventas, y (3) el interés de los consumidores. La publicidad intensa en el comienzo lleva a una rápida percepción de los consumidores pero, no hasta que el interés ha crecido en alguna medida, se vuelve la fuerza de ventas capaz de persuadir a los comercios de almacenar la marca. Sigue haciendo falta mucho tiempo para mantener el volumen de

⁶ La dinámica del crecimiento de la base de clientes y las amenazas a la capacidad pueden explotarse usando el Mobile Phone Subscribers Mini-Microworld, una simulación para PC simple y amigable disponible en www.strategydynamics.com.

⁷ La dinámica de esta estructura de construcción de una marca puede explorarse usando el Brand Management Mini-Microworld, una simulación para PC simple y amigable, disponible en www.strategydynamics.com.]

ventas, pues el interés temprano entre los consumidores no se une a la disponibilidad –los consumidores quieren comprar la marca, pero no la encuentran.

Cómo exactamente se comporte este negocio en el tiempo dependerá de las decisiones sobre el precio, las previsiones de publicidad y el tamaño de la fuerza de ventas. Esto es engañoso, porque los gerentes tienen que juzgar el efecto de cada decisión sobre la velocidad a la que se construirá cada recurso.

El sistema de recursos de la marca en la figura 10 contiene los mecanismos del crecimiento que se refuerza a sí mismo: el número de consumidores lleva a un incremento de los comercios que revenden el producto, lo que, a su vez, lleva a un incremento de los consumidores. ¿Por qué entonces no exhibe el comportamiento del negocio el patrón de crecimiento acelerado sugerido por la figura 8? Hay dos razones principales. En primer lugar, la disponibilidad del producto en los comercios no mantiene el paso del interés de los clientes. En segundo, un potente límite a al crecimiento se materializa a medida que los potenciales consumidores y comercios se explotan – cuantos más de unos y otros se consiguen, menos quedan por conseguir. No obstante, sin el refuerzo de la presencia en los comercios del producto, el crecimiento de esta marca sería sustancialmente más lento.

Figura 10

Cuantificación de la rapidez con que se construye una marca, en función de las políticas de publicidad y ventas

Con más detalle

La figura 10 es una considerable simplificación del negocio real de una marca pero provee una estructura sólida –conocida como arquitectura estratégica- de la que empezar. Formalmente, esto se conoce como la Visión del Sistema Dinámico de Recursos (*Dynamic Resource System View* o *DRSV*).

Fácilmente se adaptan estructuras similares para cualquier tipo de emprendimiento en cualquier sector. Un cuadro más completo de la arquitectura estratégica de una organización requiere un ulterior desarrollo. Las secciones siguientes describirán cómo se agregan la rivalidad, los recursos intangibles, las aptitudes y el control de la administración. Antes de pasar a estos asuntos, es necesario notar otras dos consecuencias del sistema tangible central de recursos.

Figura 12

Desarrollando empleados a través del negocio

En primer lugar, un único recurso debe a menudo dividirse en diferentes grupos o segmentos. Muchas grandes organizaciones, tales como los proveedores de telecomunicaciones, necesitan considerar separadamente el crecimiento o la declinación de sus consumidores privados, las empresas menores y las grandes cuentas de corporaciones. Esto es fácil de hacer, replicando las estructuras de las figuras 8 y 9. No sólo diferirán la escala y la tasa de cambio entre estos segmentos de consumidores, sino que también una variedad de fuerzas conducirá la dinámica de cada una (véase la figura 11). La administración podrá entonces elegir seguir diferentes políticas de crecimiento para cada grupo con un mismo recurso. La decisión, aquí, es concentrarse inicialmente en ganar grandes clientes de corporaciones, poniendo el blanco luego en los negocios menores y consumidores.

El segundo detalle adicional que ha de considerarse es la distinción entre las fases de desarrollo en la vida de un recurso. Los empleados pasan de aprendices a *juniors* al personal *senior*; los productos pasan de ser especializados y de alto valor al mercado masivo y sensible a los precios; y los consumidores dejan de ser compradores por primera vez para volverse clientes regulares y fieles. El desarrollo de los recursos se ilustra mostrando el flujo de recursos de etapa en etapa, como se muestra para los empleados en la figura 12.

4. Los recursos intangibles

En la sección 1 se arguyó que, si bien el comportamiento se explica precisamente por los niveles actuales de los recursos tangibles, los aspectos intangibles como la moral y la reputación deben tener, inevitablemente, algún impacto. Una mala percepción de la confiabilidad del producto retarda la velocidad con que una fuerza de ventas puede ganar clientes; la moral pobre en los equipos de servicios deprime su rendimiento y aleja a los clientes; y una historia de mal tratamiento del personal hace difícil contratar más gente.

Los recursos intangibles importan, porque tienen un potente impacto en la construcción y la pérdida de los aspectos tangibles.

Para ser de uso práctico, pues, el DRSV debe captar los recursos intangibles tanto como los factores más “duros”. Los intangibles son cruciales para el comportamiento competitivo; sin embargo, administrarlos con éxito suele ser un desafío. Puede no llevar mucho tiempo obtener capital de los inversores, comprar facilidades de producción o contratar personal. Es más difícil, y lleva tiempo, generar y sostener la moral de una fuerza de trabajo, el apoyo de los inversores, una reputación en el mercado, o una ventaja en el costo efectivo sobre los rivales – y estas cosas raramente pueden comprarse. No sólo son los intangibles difíciles de construir:

- pueden destruirse fácilmente,
- a menudo se vuelven aparentes sólo cuando su rol como factores “de higiene” se pone en evidencia (por ejemplo, la reputación en cuanto a la seguridad o la responsabilidad ambiental), y
- pueden tener efectos potentes e inmediatos sobre los recursos tangibles críticos, por ejemplo, cuando se destruye la reputación en calidad o seguridad, causando una catastrófica pérdida de clientes.

Los cambios sencillos en los niveles de los recursos intangibles pueden manipularse directamente mediante el esfuerzo de la administración (por ejemplo, los esfuerzos en capacitación aumentan el nivel de experiencia del personal: figura 13). Desgraciadamente, los retornos empiezan comúnmente a disminuir, limitando el beneficio que puede alcanzarse tratando de construir recursos tan diversos como la moral, la reputación, la eficiencia del costo y la funcionalidad del producto.

Los recursos están asociados a atributos intangibles

En muchos casos, los recursos tangibles tienen un atributo intangible correspondiente (la capacidad de una planta con el costo de la planta, la base de clientes con el tamaño medio de las cuentas de los clientes, la cantidad de personal con su experiencia). El atributo intangible es a menudo tan importante como la cantidad del recurso. Aún más, es posible que los cambios en el recurso tangible se alcancen sólo en tándem con los cambios en su característica asociada. La figura 14 muestra el daño causado cuando un negocio pierde

relativamente pocos clientes, pero los perdidos son los mejores. Aquí, la base de clientes ha caído en menos de un 40% en cuatro años, pero los ingresos han bajado más de un 80%.

Figura 13

Los límites al crecimiento de un recurso intangible: las aptitudes del personal

Figura 14

Representación del “co-flujo” de un recurso tangible con su atributo intangible correspondiente, por ejemplo la pérdida de los mejores clientes

Este mecanismo se conoce como “co-flujo”, dado que la calidad del interés y el recurso tangible a que está asociado “fluyen juntos”. Los co-flujos suelen durar mientras los recursos se mueven por el negocio (véase la figura 12, más arriba). Las empresas de servicios profesionales dependen de mantener un fuerte nivel de experiencia entre su personal. Se acumula una persona-año de experiencia cada año que un individuo permanece en la empresa, pero también se lo lleva cuando pasa de un puesto a otro. Las pérdidas de personal de los cargos *senior* causan daño, no sólo por el número de gente que se pierde sino, más seriamente, porque las renunciaciones de personal *senior* despojan a la firma de su experiencia. El mecanismo ilustrado en la figura 14 funciona del mismo modo para la experiencia del personal, y se extiende a reglar la acumulación y la pérdida de experiencia según la gente se mueve en el negocio.⁸

Este proceso de co-flujo puede usarse activamente para mejorar el “perfil de calidad” de un negocio. Los diferentes clientes ofrecen de ordinario niveles variables de rentabilidad, y a menudo es necesario tratar con una “cola” de negocios insatisfactorios (figura 15). El equipo *senior* evalúa la escala del problema, usando sólo un perfil de calidad de ese tipo, y llega a un programa de racionalización aplicando el principio ilustrado en la figura 14. Sin embargo, se requiere un gran cuidado en el modo de tratar los gastos en tales casos, para evitar crear una nueva cola de cuentas no rentables.

Aplicar este método en todos los recursos clave de la organización va mucho más allá de la simple eliminación del costo innecesario. Permitir a cada recurso hacer una contribución más competitiva a toda la empresa puede acelerar dramáticamente la velocidad a la que crece todo el sistema, haciendo posible mejorar el rendimiento en forma radical.

5. Las aptitudes

Si el comportamiento depende de los recursos tangibles que tenemos, entonces las aptitudes pueden, también, jugar un papel sólo si permiten construir y sostener los recursos. Aunque hay alguna inconsistencia entre las diferentes formas en que los autores usan el término “aptitud”, un punto de inicio para los propósitos presentes es: “La capacidad de una empresa para desplegar recursos, por lo general en combinación, usando procesos organizacionales.”⁹

Hace falta algo más de claridad para integrar propiamente la “aptitud” en la arquitectura estratégica de la empresa. Son de ayuda dos observaciones que surgen de la discusión.

⁸ La dinámica de este desafío del desarrollo de recursos humanos, junto con su impacto en la estrategia completa de una empresa, puede explorarse usando el Professional Services Microworld, una simulación para PC, con estudio de casos y guía de estudios de apoyo, disponible en www.strategydynamics.com.

⁹ Arnit R y Schoemaker P (1993) “Strategic Assets and Organisational Rent” *Strategic Management Journal* 14 (1): 33-46.

1. La velocidad a que se acumulan los recursos clave es crucial para la ventaja competitiva, y
2. Cada recurso sólo puede crearse usando otros recursos ya disponibles.

Figura 15

El perfil de calidad de una base de clientes

Figura 16

Capacidad de construir ventas en la administración de una marca

Las aptitudes han, por lo tanto, de tener algo que ver con la capacidad de la empresa de construir y sostener recursos, no simplemente de desarrollarlos. Habrá, en cualquier situación dada, límites prácticos a la velocidad a que puede acumularse cualquier recurso. Estas observaciones implican que cualquier capacidad se piensa más correctamente como conectada con un recurso específico, lo que lleva a una nueva definición:

La capacidad de una empresa en cualquier actividad es la velocidad con que es capaz de edificar un recurso específico, comparada con la mayor velocidad posible, dados los otros recursos que se necesitan para esa tarea.

(El término “competencia” se usa a veces por “capacidad” indistintamente. No se usará en ese sentido aquí, sino que quedará reservada únicamente para describir la capacidad de la alta administración de diseñar y operar el negocio como un todo).¹⁰

Algunos casos legendarios dan vida a nuestra nueva definición. La capacidad de la Coca Cola para el mercadeo le ha valido llegar a un nivel aparentemente inalcanzable de lealtad de los clientes, la capacidad para el desarrollo de productos de Hewlett Packard la ha llevado a un rango de productos más fuerte que el de los rivales menores, y (como se notó antes) la capacidad de producción de programas de la BBC le ha creado un fuerte recurso de contenido.

Esta definición permite hacer real la aptitud e incorporarla en la arquitectura estratégica de la empresa. Para cualquier recurso del sistema, es posible identificar los otros recursos que se necesitan, y mostrar el éxito relativo de la empresa en la construcción de ese recurso particular con un factor que define la capacidad de la empresa. Aún más, es posible reflejar el aprendizaje –o construcción de aptitudes- que se obtiene de la continua experiencia de la empresa en manejar el recurso.

El impacto de la capacidad de ventas en la empresa de marcas para el consumidor se demuestra en la figura 16. suponiendo que la totalidad de los clientes están interesados en el producto, todo necesita la fuerza de ventas es venderlo a los comercios. Para comenzar, la nueva fuerza de ventas no entiende cómo persuadir mejor a los comercios de adquirir el nuevo producto. En el Caso A, el equipo no aprende nada de su experiencia vendiendo realmente el producto, y la distribución de la marca crece en forma estable, pero lenta: después de tres años, el producto todavía está sólo en 20.000 comercios. En el Caso B, la fuerza de ventas aprende con cada venta exitosa mejores maneras de vender el producto (el “incremento de la capacidad de ventas” resulta directamente de las “ventas conseguidas”). La aptitud del equipo se construye rápidamente al principio, pero mientras se vuelve más experimentado en la tarea, se vuelve más difícil conseguir más mejoras. Sin embargo, la

¹⁰ Puede hallarse una introducción al pensamiento establecido sobre las capacidades y las competencias en Hamel G y Heene A (ed.), (1994) *Competence-Based Competition* Chichester: Wiley and Sanchez R, Heene A and Thomas H (eds.), (1996), *The Dynamics of Competence Based Competition* Pergamon: Oxford.

aptitud mejorada es suficiente para ganar comercios a una velocidad cada vez mayor, de modo que después de tres años la estructura está en cerca de 40.000 comercios.

Las aptitudes y el aprendizaje organizacional

Las aptitudes determinan también con cuánto éxito logra el negocio *sostener* los recursos, no sólo construirlos. Si un mal servicio postventa aleja a los clientes, se devaluará el rendimiento exitoso en ventas. La estructura para la construcción de la aptitud de la figura 16 se adapta fácilmente para captar este mecanismo.

Puede pensarse que esta es una representación algo estilizada de las aptitudes, y que esas medidas confiables y cuantificadas de la aptitud raramente están disponibles. De hecho, los ejecutivos pueden por lo general estimar muy bien el rendimiento de los diversos equipos de su negocio. Pueden hacerse comparaciones con las empresas rivales preguntando “si la fuerza de ventas de nuestro mejor competidor tuviera nuestra marca, ¿cuán rápidamente conseguiría comercios?” Otros puntos útiles de referencia son las empresas con mejor rendimiento en otras industrias, las mejores regiones dentro de la propia empresa, o un comportamiento ideal “perfecto” (por ejemplo, que todo intento de venta tenga éxito).

En la sección 3 se explicó cómo el crecimiento de refuerzo entre los recursos de una firma puede llevar a un rendimiento que se acelere rápidamente. Si las aptitudes se funcionan de la manera descrita en la figura 16, se vuelven evidentes algunas consecuencias importantes:

- Asegurarse de que la organización construya aptitudes fuertes en toda la construcción de recursos clave y que las actividades de sostén de recursos permitan un comportamiento sobradamente potente. Esta construcción de aptitudes en toda la empresa es una manifestación práctica concreta del aprendizaje organizacional.
- Las capacidades pueden “hacer agua”, del mismo modo en que lo hacen los recursos, a través de las pérdidas de personal o simplemente volviéndose obsoletas. En consecuencia, es importante prevenir el olvido en la organización al mismo tiempo que se boga por el aprendizaje organizacional. El aprendizaje puede también provenir del fracaso tanto como del éxito, de modo que es vital comprender, por ejemplo, por qué el personal o los clientes están desertando o por qué falló el lanzamiento de un producto.
- La interdependencia entre los recursos significa que la capacidad en cualquier tarea importante de construcción de recursos puede tener un amplio impacto en el resto de la empresa. Del mismo modo, una debilidad en cualquier función mina todo el sistema. Esto lleva a cuestionar el valor de buscar aptitudes “centrales”, ya que un competidor que es excepcionalmente bueno en una actividad clave fallará aun así si sus otras aptitudes son inadecuadas.

Puesto que la empresa opera como un sistema integrado de recursos interdependientes, es fácil causar grandes perjuicios con acciones aparentemente bienintencionadas.

6. El control de los objetivos y las políticas

Se explicó en las secciones 1 a 5 cómo los recursos y las capacidades de una organización se combinan para determinar su comportamiento. La próxima cuestión es cómo la administración conduce el desarrollo de la empresa en el tiempo. Ya se ha notado que, puesto que el comportamiento depende de recursos que se construyen y agotan en el

tiempo, la única manera de lograr alguna diferencia es influyendo sobre estos flujos de recursos.

Las empresas tienen generalmente algunos objetivos progresivos groseramente definidos para sus indicadores de recursos y rendimiento, junto con políticas mediante las cuales las desviaciones de esos objetivos se reflejan en cambios en los procesos de construcción y distribución de recursos. Un mecanismo dinámico que exhibe características de “control” ya se ha descrito en el final de la sección 2, más arriba –la realimentación de equilibrio. Puede desarrollarse el mismo estructura para ilustrar el control estratégico basado en los objetivos, mediante las políticas, para cualquier recurso en el negocio.¹¹ La figura 17 ilustra este principio para un negocio que trata de construir su número de empleados.

El plan de negocios incluía una aspiración de aumentar los niveles de personal constantemente durante el año: en el mes 7, el negocio esperaba tener 240 personas en su lista de pagos.

Este objetivo parecía seguirse para los primeros seis meses. La empresa no esperaba completar sus necesidades de personal en un solo mes, de modo que aunque estaba a menudo por debajo del objetivo, la brecha no era muy seria.

Desgraciadamente, los competidores se hicieron con bastante personal en el mes 6, y dejaron a la empresa, en el mes 7, con sólo 173 personas –una breve caída de 67 contra su objetivo. La brecha es ahora desesperadamente amplia, de modo que la política de salarios cambia y el objetivo de contratación sube de 35 a 70 personas por mes, para llenar la brecha rápidamente y permitir la proximidad prevista entre las empresas. Este ejemplo probablemente parece en cierta medida una caricatura de la política de cualquier empresa real para controlar cómo construye su recurso. Sin embargo, cuando se pide a los ejecutivos que expliquen exactamente cómo deciden sobre tales efectos, las respuestas suelen ser muy imprecisas. Todos encontramos difícil de explicar cómo decidimos acerca de efectos aun mucho mayores. Sin embargo, queda el hecho de que *tomamos* tales decisiones, y que tenemos algunas líneas guía que determinan groseramente cómo las tomamos. Todo lo que pedimos aquí es que la administración sea explícita acerca de cómo *crea* decidir acerca de efectos importantes de modo que podemos entender las consecuencias.

Figura 17

Realimentación equilibrante para controlar el crecimiento del personal

Aunque la figura 17 es una simplificación de la toma real de decisiones, ilustra los elementos importantes de una estructura de control de administración:

- un objetivo para el recurso, que cambia en el tiempo, según evolucionan las necesidades del resto del sistema
- el patrón de cómo el mismo nivel de recursos cambia en el tiempo
- algún mecanismo que hace divergir el nivel de recursos de su objetivo (en este caso, por la competencia)
- la brecha entre los niveles deseados y los reales del recurso, y

¹¹La perspectiva de objetivos y políticas se halla en la obra de Morecroft JDW, que incluye (1983) System Dynamics; Portraying Bounded Rationality. Omega **11** (2): 131-142, (1985) The Feedback View of Business Policy and Strategy. System Dynamics Review: 4-18, y (1988) System Dynamics and Microworlds for Policy-Makers. European Journal of Operational Research **35**: 301-320.

- una política, o regla guía, para decidir sobre la escala del ajuste que haya de hacerse con el fin de cerrar la brecha.

Así como tales objetivos centrados en los recursos, se encuentran siempre también metas para los aspectos de alto nivel (tales como el volumen del mercado y la rentabilidad). Estos aspectos de nivel más alto son los indicadores de referencia que se usan para asegurar que las decisiones individuales continúen apoyando un plan general de progreso. Cuando se recoge la serie completa de indicadores, y se aplica al mapa de recursos de la empresa (véase la figura 10), el mapa constituye un mapa equilibrado, sólido y confiable para toda la empresa.¹² Hay dos puntos importantes que notar, sin embargo:

1. Puesto que los recursos determinan el comportamiento, y que estos recursos se acumulan y se agotan, los indicadores críticos deben ser estas ganancias y pérdidas (los “flujos” en cada una de las figuras de este artículo).
2. Mientras nuestra preocupación se ocupe del patrón de tiempo del comportamiento, necesitamos ver cómo estos indicadores cambian en el tiempo –de aquí el uso de gráficos en función del tiempo a lo largo de este artículo.

La estructura de la figura 17 se extiende fácilmente para captar tales indicadores de comportamiento. Un objetivo de volumen del mercado puede desatar una política de descuentos, con la intención de ampliar la base de clientes, y de aquí apoyar el objetivo de volumen. Desgraciadamente, tales objetivos frecuentemente entran en conflicto uno con otro (la política de descuentos daña el margen de ganancia, para la cual hay un objetivo separado). Extender la estructura de objetivos y políticas de la figura 17 para abordar estos conflictos provee los medios para equilibrar las consecuencias dinámicas de las respuestas de políticas competentes.

7. **La rivalidad**

El marco descrito hasta aquí hace posible construir un cuadro riguroso y cuantificado del modo en que los recursos y aptitudes de la empresa se combinan para crear un fuerte comportamiento. Para completar la comprensión de la dinámica de la estrategia competitiva requiere una imagen precisa y comprensiva de la dinámica de la rivalidad. La rivalidad forma parte de la batalla por diversos recursos escasos y valiosos –los distribuidores o el personal experimentado, plausiblemente- tanto como por los clientes.

Concentrándose primero en la rivalidad por los clientes, sólo tres diferentes modos de competencia son suficientes para todas las eventualidades:

1. la batalla por explotar una base de clientes potencial
2. el tira y afloja entre rivales sobre los clientes existentes, y
3. la lucha por una cantidad de ventas a los clientes existentes.

Pueden agregarse a estas tres las estrategias puramente destructivas, diseñadas para sabotear la capacidad de ensamblar un sistema de recursos funcional pero, en la práctica, tal sabotaje está en general manifiesto en uno de los mecanismos citados.

Primer tipo de rivalidad – Explotación de los recursos potenciales

El conjunto de clientes que pueden suscitar interés se representa simplemente como un recurso potencial: una población de gente y empresas a quienes el producto o servicio ofrecido por nosotros mismos y nuestros rivales puede dar algún beneficio, pero que no

¹² Kaplan RS y Norton DP (1996) *The Balanced Scorecard* Cambridge MA: Harvard Business School Press.

están actualmente comprando a nadie. Para un producto completamente nuevo, el conjunto de clientes está enteramente en la caja “potencial”, y los proveedores suplentes compiten principalmente por atraer a aquellos clientes a su base activa de clientes. En la industria de la telefonía móvil, por ejemplo, esta carrera tiene que ver con atraer usuarios por primera vez (carrera que se corre de nuevo cada vez que se introduce una nueva tecnología).

El comportamiento dinámico de la rivalidad por explotar un mercado puede ilustrarse con el caso de la televisión digital terrestre. Supóngase que la investigación industrial descubriera que unos dos millones de videntes de los servicios habituales de radiodifusión pueden suscribirse a un servicio de ese tipo, al mejor precio y con la mayor difusión. La figura 18 muestra cómo esta batalla se desarrolla, si nuestro servicio es suficientemente atractivo para ganar el 5% del resto de la audiencia total cada mes, mientras que nuestro rival gana sólo el 2% (línea A). Construimos una base de audiencia más fuerte, pero ambas empresas llegan pronto a los límites del crecimiento usando todos los clientes disponibles.

Pero este no puede ser el fin de la historia. En los comienzos de la vida de un mercado, es común encontrar que el mismo conjunto potencial es, como aquí, muy pequeño. Al principio, pocos clientes consideran que el nuevo producto o servicio pudiera siquiera “ser para ellos”. A medida que baja el precio, y mejora la funcionalidad de los proveedores en competencia, los clientes no involucrados previamente adquieren interés, y se unen al conjunto “potencial”. La línea B de la figura 18 muestra que ambas firmas experimentan un crecimiento continuo. Es más, el mercado latente crece, también, a medida que los nuevos consumidores se interesan con mayor velocidad de aquella con que son capaces ambos proveedores de convertirlos en clientes activos.

Estos mecanismos tienen dos consecuencias interesantes:

- La captura rápida y pronta de clientes genera un doble beneficio: construye nuestro propio negocio, así como niega ventas a nuestros rivales.
- La realimentación por el “boca a boca” puede generar una tasa reforzada de explotación para nosotros mismos, tanto como el crecimiento del mercado general.
- Los ulteriores beneficios provienen de estimular tal realimentación, a causa de los ahorros en la escala de producción y la distribución, y del mejoramiento más rápido del producto.

Los primeros esfuerzos de mercadeo contribuyen inevitablemente a agrandar el mercado posible, tanto como a asegurar a los clientes activos para nosotros mismos. Esto plantea un dilema, dado que es del todo verosímil que los clientes potenciales que estimulamos que deciden comprar a los competidores en vez de a nosotros.

No es un asunto sencillo decidir sobre el momento, los gastos y los esfuerzos, a partir de las muchas opciones comunes en tales casos. Si hemos de impulsar demasiado pronto en producto, antes de que hayan resultado la funcionalidad y las mejoras al costo, existe riesgo de que los primeros compradores rechacen el producto y salgan de nuestra base de clientes. Estos exclientes se vuelven una vez más un buen juego para los rivales, quienes, mientras tanto, pueden haber ofrecido una oferta mejor que la nuestra. En consecuencia, el sencillo estructura de la figura 18 necesita, en la práctica, extenderse para incluir los precios relativos, la funcionalidad, la aptitud, el costo unitario, los canales de distribución, y así sucesivamente, antes de que el patrón de tiempo del crecimiento pueda estimarse con confianza.

Segundo tipo de rivalidad – La lucha por mover los clientes establecidos

Sólo en las primeras etapas del desarrollo del mercado la rivalidad se limita enteramente a los clientes no explotados, aunque la estructura de la figura 18 podría todavía ser aplicable en tanto que los clientes se reclaman y otros dejan de ser activos, volviendo al conjunto “potencial”. Las empresas suelen preocuparse, parejamente, por evitar el movimiento directo de clientes a sus rivales; de hecho, para animar el proceso contrario. Esta batalla es un tira y afloja, en el que cada empresa intenta quitar los clientes al sistema de recursos de su rival.

La figura 19 muestra la estructura del sistema de recursos para este problema, del modo en que vale para la rivalidad entre dos proveedores de pinturas especializadas. En una innovación reciente, los dos proveedores han captado, entre los dos, a todos los 500 posibles clientes. Cuando comienza la historia, tenemos 200 clientes y competidor tiene 300, aunque una gran mejora del producto por nuestro rival significa que está robando muy rápidamente nuestros clientes, a una velocidad de 35 por mes (el comienzo del diagrama de *movimiento de clientes de red* es igual a $-35/\text{mes}$).

Figura 19

La dinámica de la rivalidad para los clientes potenciales

El diagrama inferior izquierdo muestra nuestros propios esfuerzos en investigación y desarrollo haciendo mejoras constantes a nuestro producto, a la velocidad impulsada por los clientes sobre los criterios que juzgan importantes (la adhesividad, la fuerza del color, etc.). En consecuencia, estamos angostando la brecha detrás del producto de nuestro rival y, dentro de unos pocos meses, las ventajas del producto son tan pequeñas que las pérdidas de nuestro cliente se detienen.

Por algún tiempo, aproximadamente desde el mes 7 al 13, hay poco que elegir entre los dos proveedores – ciertamente no lo bastante para que los clientes se molesten con los costos y se ocupen de cambiar de empresa. No obstante, nuestros esfuerzos en investigación y desarrollo continúan siguiendo el paso del competidor, hasta que abrimos una ventaja demasiado grande para empezar a recuperar clientes muy rápidamente: el diagrama de *movimiento de clientes de red* se vuelve positivo. Eventualmente, la tecnología en maduración socavan las diferencias entre los dos proveedores, y sus respectivos grupos de clientes se estabilizan, con un pequeño nuevo movimiento cerca del mes 36.

Una observación interesante acerca de este caso tiene que ver con la oportunidad del resultado de largo plazo. Si nuestra empresa hubiera tenido sólo seis meses más para hacer las mejoras en investigación y desarrollo, el competidor hubiera captado tanto del mercado, y tenido tiempo de seguir dando sintonía fina a su producto, que nunca hubiéramos percibido. Tal como es, la modestísima ventaja en la efectividad de nuestra investigación y desarrollo nos ha capacitado para sobrepasar a nuestro rival y, cuando apenas quedan innovaciones por descubrir para el producto, dejarlo inexorablemente atrás.

Tercer tipo de rivalidad – La competencia por las ventas a los clientes propios

Aunque unos pocos mercados de productos y servicios poseen clientes que puedan estar sólo con un proveedor al mismo tiempo (es raro, como regla, que los clientes usen simultáneamente dos servicios de telefonía móvil), no muchas empresas se enfrentan a un mercado tan oleoso. De modo que necesitamos reflejar la lucha por las ventas a una base de clientes que está almacenada con otros proveedores: una situación común entre los productores de bienes para consumidores muy móviles (*fast-moving consumer goods*,

FMCG), tales como los alimentos, las bebidas, los artículos de limpieza, etc. Esta forma de rivalidad ocurre sola, o en combinación con uno de los dos mecanismos de base de clientes descritos más arriba, y se representa fácilmente como una tasa de ventas por cliente que refleja la atractividad del producto de cada proveedor.

En muchos casos, los volúmenes de ventas a un cliente que está con un competidor aún refleja un depósito de recursos que ha acumulado un proveedor. Los proveedores rivales de este tipo de productos batallan por los recursos de cada minorista. De modo similar, los fabricantes de periféricos de PC compiten por el espacio y la prominencia en los catálogos de compra por correo. En tales casos, rigen las estructuras de rivalidad de los tipos 1 y 2.

Rivalidad por los recursos que no dependen de los clientes

El problema de ganar y retener los recursos que no dependen de los clientes puede representarse exactamente de la misma manera que la rivalidad por la base de clientes. Los mercados de servicios profesionales, por dar un ejemplo, exhiben rivalidad por el escaso talento del personal especializado que es tan feroz como la competencia por los clientes. Cuando se las integra con la rivalidad por la base de clientes, tales extensiones permiten una representación comprensiva de la competencia entre dos o más firmas en cualquier mercado.

Rivalidad entre muchas empresas y dinámica industrial

Es posible extender las estructuras de rivalidad descritas más arriba para tratar la competencia entre varios rivales. Sólo es necesario medir el éxito relativo en acumular y retener los recursos por cada empresa. Este proceso puede continuarse para acompañar la rivalidad entre “*grupos estratégicos*” completos de competidores, donde los grupos poseen series similares de recursos y siguen políticas similares.

Aún más: la estructura enriquecida que resulta hace posible encontrar la escala y la velocidad del cambio que ocurre en las porciones sustanciales de la estructura de la industria. El crecimiento rápido de los proveedores de servicios gratuitos de Internet (*Internet Service Providers, ISP*) en el Reino Unido durante 1999, causó un desastre en las agrupaciones anteriores de proveedores, con aquellos que se orientaban precisamente a servir a consumidores privados que estaban particularmente amenazados. Muchos proveedores buscaron nuevos roles en la industria, tales como servicios de “afinidad” orientados a las necesidades de los grupos específicos de usuarios, mientras otros fracasaron y murieron. El sistema de recursos visión de no sólo describe el hecho de este desastre estructural, que es un tanto evidente por sí mismo, sino que, lo que es más importante, explica el paso del proceso de cambio.

Un ejemplo posterior de visión de la dinámica industrial se evidencia en los ciclos recurrentes que suelen ocurrir en los sectores de capitales intensivos, como la construcción, los petroquímicos y la fabricación de componentes de computadoras. La explicación de la escala y el período de tiempo de estos ciclos de la industria ha permitido a los ejecutivos comprender el impacto de sus decisiones sobre el precio, los niveles de inventario y la oportunidad de la inversión, y así ajustar las políticas para favorecer su propio comportamiento y aun mejorar la dinámica de su industria.

8. Consecuencias más amplias

Este artículo ha resumido los conceptos principales de la visión estratégica del sistema dinámico de recursos, y los ilustró con casos simplificados. Estas estructuras captan tres aspectos críticos de la realidad de los negocios:

- en primer lugar, este comportamiento depende de los recursos estratégicos, cuyo comportamiento en el tiempo depende de las tasas de ganancia y pérdida
- en segundo, este comportamiento de toda la arquitectura estratégica refleja la compleja red de interdependencias entre estos recursos, en una manera del todo específica a cada negocio en un momento preciso y en el contexto de su industria particular, y,
- en tercer lugar, que los factores intangibles tienen una fuerte influencia en el patrón de crecimiento de cualquier emprendimiento, y, por ello, en su comportamiento estratégico en el tiempo.

Está de más notar que, puesto que la mayoría de los planes estratégicos realizados por equipos de administración, y la mayoría de los informes de consultores de estrategia, no abordan ninguno de estos fundamentos, las estrategias de la mayoría de las empresas son prontas a ser dañadas seriamente. Que muchos negocios administran, de un modo u otro, cómo actuar razonablemente bien es un tributo más a la intuición de los gerentes experimentados que al valor de cualesquiera herramientas estratégicas.

Pero el desafío de la administración estratégica es complejo, y es común el fracaso. Esto no es meramente evitable para los dueños de acciones. La práctica actual de esperar que los gerentes han de aprender, de alguna manera, sobre la estrategia “trabajando” es un experimento continuo con las carreras y la confianza, la salud y la estabilidad familiar de la gente ordinaria. Ya no confiamos en la intuición de los pilotos de líneas aéreas para llevarnos con seguridad de un continente a otro, sino que esperamos de ellos en cambio que reciban una capacitación cuidadosa para una variedad de circunstancias difíciles. De modo similar, podemos esperar que los gerentes sobrepasen alguna educación y capacitación en el desarrollo de la estrategia basada en hechos, para prepararlos para la inevitable complejidad de los desafíos estratégicos a los que habrán de enfrentarse, cuando conduzcan las empresas de las cuales depende la vida de la gente.

Aunque muchas empresas están descubriendo que el sistema dinámico de los recursos es un potente enfoque para construir una estrategia rigurosa y basada en hechos, son necesarias dos importantes precauciones:

1. Como cualquier método analítico, la DRSV refleja la percepción del equipo que está usándola. Es perfectamente posible que esta percepción sea inexacta, por lo que es vital que se busque evidencia, y se la actualice constantemente, para confirmar la exactitud de la visión del equipo.

2. Siempre hay estrategias alternativas que se basan en distintas relaciones entre diferentes de recursos. Estos enfoques rivales pueden realmente ser más efectivos, por lo que es vital revisar constantemente y comparar la estrategia con sus alternativas. Esta precaución rige especialmente cuando existe el riesgo de cambios fundamentales que ocurran en la industria, ya sean conducidos por otras empresas, ya por la tecnología o las fuerzas externas.

Finalmente, debe notarse que este artículo sólo ha tratado de la estrategia para las empresas comerciales y para las unidades individuales de negocios. El enfoque no se limita a estos casos.

Todas las estructuras de sistemas dinámicos de recursos son aplicables igualmente a situaciones gubernamentales, de los sectores público y sin fines de lucro, aunque el diagrama de “comportamiento en el tiempo “ con que empezamos (figura 1) podría centrarse en aspectos no financieros. Aun las estructuras de competencia de la sección 6 son relevantes: las organizaciones no comerciales también compiten por los recursos escasos, como el personal o las donaciones.

Podríamos también ocuparnos de las múltiples actividades de las corporaciones mayores. Pueden abordarse la diversificación, la integración vertical, las adquisiciones, las alianzas y la expansión geográfica, junto con los mecanismos de control y coordinación que dirigen las estrategias de las grandes entidades complejas.

Nota del autor: Estoy profundamente en deuda con mi amigo y colega, el Prof. John Morecroft, de la Escuela de Negocios de Londres (London Business School), por su apoyo constante y ánimo, durante muchos años, al trabajo que ha culminado en este artículo y sus materiales relacionados.

Apéndice: Materiales y documentos relacionados

Este artículo ofrece una visión completa y de alto nivel de las principales ideas y estructuras que se necesitan para captar la dinámica de la estrategia. Está apoyada por dos grupos más avanzados de documentos, que serán publicados a medida que se completen, junto con otros materiales de aprendizaje, por Global Strategy Dynamics Ltd en www.strategydynamics.com

Nota: la organización y el campo de aplicación de estos documentos pueden cambiar.

Libro virtual – Dinámica de la estrategia competitiva (*Competitive Strategy Dynamics*)

Se da a continuación el índice de este libro. La parte 1 se apoya en una serie simple de documentos. El resto de los capítulos, en gris, los seguirá pronto, y estarán disponibles para su compra individual.

Parte 1: Comenzando

- Introducción
- Capítulo 1 El patrón crítico: el significado de “dinámica”
- Capítulo 2 La máquina del comportamiento: los recursos estratégicos
- Capítulo 3 ¡Especifíquese! Cuantificando el cambio
- Capítulo 4 Construyendo la máquina: la realimentación e refuerzo entre los recursos
- Capítulo 5 Quitando la maleza: la realimentación de refuerzo sostiene el crecimiento
- Capítulo 6 La arquitectura estratégica: diseñando cómo mejorar el sistema

Parte 2: Conceptos más avanzados

- Capítulo 7 El aspecto duro de los factores blandos: el poder de los recursos intangibles
- Capítulo 8 En la batalla: dinámica de la competencia

- Capítulo 9 Mejorando: construcción de las aptitudes y aprendizaje
- Capítulo 10 Control: medida del rendimiento, objetivos y políticas
- Capítulo 11 Una visión más amplia: la dinámica de la evolución industrial
- Apéndice Los programas de sistemas dinámicos de recursos

Artículos más avanzados.

Los siguientes artículos, impresos en formato A4, explican con más detalle las estructuras de esta Panorama. Están disponibles, a un precio de £4 más gastos de envío, en

Global Strategy Dynamics Ltd,
 1 Tower Court, Horns Lane
 Princes Risborough
 BUCK HP27 OAJ
 ENGLAND
 email: sales@strategydynamics.com
 tel: +44 (0) 1844 275518

“The Dynamics of Strategy” (*La dinámica de la estrategia*) – describe estructuras que captan el crecimiento, el vaciamiento y la interdependencia entre los elementos tangibles de una empresa, y muestra cómo pueden ayudar a los ejecutivos a desarrollar y comunicar la estrategia. (Publicado por primera vez en *Business Strategy Review*, volumen 10, No. 3, págs. 1-16.) Nota: este artículo resume detalles que se encuentran en “Competitive Strategy Dynamics: Part 1 – Getting Started”, descrito más arriba, y no posee contenidos que no se traten más extensamente en esos capítulos.

“The Dynamics of Rivalry” (*La dinámica de la competencia*) – explica las estructuras comunes que determinan de qué manera la competencia se desarrolla en el tiempo, y muestra cómo pueden usarse para captar la ventaja sobre los rivales, incluyendo la competencia por los recursos escasos en las organizaciones sin fines de lucro y en el sector público. (Publicado por primera vez en *Business Strategy Review*, volumen 10, No. 4, págs. 41-54.)

“The Softer Side of Strategy Dynamics” (*El lado blando de la dinámica de la estrategia*) – describe cómo los recursos intangibles (por ejemplo, la moral, la reputación) y las aptitudes de la empresa conducen el núcleo del negocio y su rendimiento en el tiempo, y cómo pueden manejarse activamente tanto para mejorar su comportamiento como para asegurar que sea robusto. (Publicado por primera vez en *Business Strategy Review*, volumen 11, No. 1, págs. 45-58.)

Microworlds y Mini-Microworlds

Estos productos ofrecen un conjunto integrado de materiales de aprendizaje: estudio de casos, documentación, notas de autoaprendizaje y software de simulación para PC, para brindar un entorno de aprendizaje dinámico que da vida a algunos de los conceptos y estructuras descritas en los capítulos y documentos descritos más arriba. Los Mini-Microworlds son casos genéricos, más pequeños, y ejercicios diseñados sólo para ilustrar componentes importantes pero dispersos de las estructuras.

Mobile Phones Subscribers Mini-Microworld – una sencilla ilustración de construcción de recursos, realimentación de refuerzo y límites al crecimiento relacionados con la base de clientes de teléfonos móviles.

Brand Management Mini-Microworld – una sencilla ilustración de la dependencia mutua y la sinergia entre los consumidores, los comercios y la fuerza de ventas en los bienes de consumo.

Beefeater Restaurants Microworld – simulación y serie de casos de una industria de la cual la mayoría de la gente tiene cierta experiencia de primera mano; se ilustra la construcción de los recursos intangibles, y la presión de conflicto para atender las necesidades del consumidor y las expectativas de los inversores.

Professional Services Microworld – simulación y serie de casos de desarrollo de estrategia de largo plazo en empresas de servicios profesionales, haciendo foco en la exigencia de construir y sostener una base fuerte de clientes, un personal leal y experimentado, y la ventaja en productividad y reputación al invertir en recursos de creación de conocimiento.

The Oil Producers Scenarios Microworld –simulación y discusión de fuerzas de largo alcance para el cambio de la industria mundial del petróleo, haciendo foco en las principales fuerzas que dirigen los escenarios futuros de inversión, el precio y la rentabilidad entre los participantes de la industria.

Hay más Microworlds en desarrollo y serán agregados a esta librería en el momento apropiado.