
El análisis estratégico interno

PID_00254489

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. El concepto de valor.....	7
2. La cadena de valor.....	11
2.1. Actividades de la cadena de valor	12
2.2. Interrelaciones de la cadena de valor	13
2.3. La configuración de las actividades en la cadena de valor	15
3. El enfoque de recursos.....	17
3.1. La identificación de los recursos y la formación de ventajas competitivas	18
3.1.1. Las competencias básicas y el enfoque de recursos	21
3.2. La evaluación de los recursos y capacidades	22
4. La creación de valor a través de plataformas.....	24
4.1. Las relaciones de rivalidad en la economía de las plataformas ...	29
Bibliografía.....	33

Introducción

El análisis externo debe ser complementado con un análisis interno de la empresa para que el directivo pueda, a partir de ese punto, formular su estrategia. Si el análisis externo se centra en analizar los factores del entorno que inciden de una forma más directa en los resultados de la empresa, el análisis interno intenta identificar cuáles son los principales elementos y dinámicas que, ubicándose en el interior de la empresa, inciden de un modo más relevante en sus resultados.

Para hacer el análisis interno de la empresa se han propuesto en los últimos años varias herramientas. En los siguientes apartados de este módulo presentaremos las dos más relevantes, en particular la cadena de valor y el enfoque de recursos. La finalidad de estas herramientas es ayudar a los directivos a entender mejor cómo deben organizar internamente sus empresas para generar un producto (bien o servicio) que sea percibido como valioso por sus potenciales usuarios. Por este motivo, y para apreciar mejor la utilidad de esas herramientas, iniciaremos el módulo reflexionando sobre el concepto de valor.

1. El concepto de valor

En el apartado 3 del módulo «Naturaleza y concepto de la dirección estratégica» de esta asignatura habíamos caracterizado a la estrategia como el esfuerzo que realizan los directivos para que sus empresas estén bien ajustadas con los entornos en los que operan. A través de la noción de valor intentamos dar un sentido más preciso a la exigencia de ajuste. Podemos afirmar de este modo que, desde un punto de vista estratégico, los directivos de cualquier empresa deben esforzarse en configurar internamente el repertorio de elementos y dinámicas que tienen lugar en sus empresas con la intención de ofrecer un producto que resulte valioso para los potenciales usuarios. A pesar de la claridad de esta idea, el concepto de valor presenta notables dificultades, y no siempre resulta sencillo de apreciar por los directivos.

Es importante, en este sentido, que tengamos presente la distinción entre cliente (aquel que paga por recibir un bien o servicio) y usuario (aquel que tiene la oportunidad de consumir un bien o servicio). En muchos negocios es habitual que estas dos figuras coincidan en un mismo actor.

Es el caso, por ejemplo, del individuo que compra una entrada en el cine para ver una película. En otros negocios, sin embargo, es habitual que estas dos figuras correspondan a actores diferentes. Es el caso, por ejemplo, del padre que paga la matrícula para que su hijo pueda estudiar en la universidad o el del ayuntamiento que contrata a un estudio de arquitectura para que lleve a cabo la construcción de una biblioteca. A este fenómeno, que ha cobrado una gran relevancia en las industrias que tienen una base digital, nos hemos referido ya en el módulo «El análisis estratégico del entorno».

Actividad 1

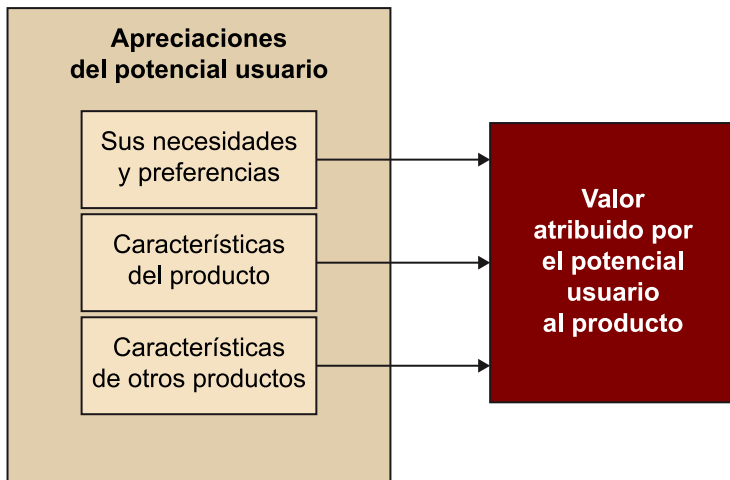
Identificad una situación real en la que un actor es a la vez el usuario y el cliente de un producto. Identificad otra situación en la que el usuario y el cliente son dos actores distintos. Explicad, para ambos casos, cómo fluyen entre los actores el valor y las rentas.

A pesar de estas dificultades, podemos afirmar que el valor atribuido por un potencial usuario al producto que está ofreciendo o podría ofrecer una empresa dependerá de las apreciaciones subjetivas que ese posible usuario realice sobre:

- sus propias necesidades y preferencias,
- las características que tiene el producto que está ofreciendo, o podría llegar a ofrecer, la empresa, y

- las características de esos otros productos que están ofreciendo el resto de empresas.

Figura 1. La apreciación subjetiva del valor



Fuente: elaboración propia

El caso de Zara

La empresa Zara irrumpió con gran fuerza en la industria de la moda a finales de los ochenta, aplicando una propuesta de valor que consistía en ofrecer una ropa que resultaba fácil de llevar para un amplio número de personas, que tenía un cierto grado de diseño, a un precio asequible, con una alta rotación en las tiendas, y que podía ser adquirida en las calles más comerciales de las grandes ciudades. El gran éxito que supuso para Zara esta propuesta de valor animó a otras grandes empresas de moda (H&M, Top Shop...) a replicar con mayor o menor fidelidad algunos elementos de su estrategia. Esta reacción de la competencia ha erosionado una buena parte de las ventajas competitivas de Zara y ha animado a la empresa a buscar continuamente la manera de actualizar su propuesta de valor, incluyendo nuevos elementos como el compromiso con el medio ambiente, la adaptación a los gustos de los clientes locales o el aumento en la rotación de las tiendas.

El ejemplo de Zara nos permite entender una idea que es muy relevante, desde el punto de vista de la oferta: cada empresa debe esforzarse en ir actualizando su propuesta de valor a medida que otras empresas van erosionando sus ventajas estratégicas más significativas y van evolucionando las apreciaciones que tienen sus potenciales usuarios sobre esos tres elementos que determinan el valor.

Actividad 2

Elegid una empresa que os resulte atractiva y sea bien conocida (Apple, McDonald's, Amazon, Netflix...). Analizad cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo la propuesta de valor que realiza esa empresa.

Actividad 3

Identificad una empresa que se encuentre en la actualidad en una situación de estancamiento o de caída en sus ventas, en su cifra de ingresos o de beneficios. Interpretad esa crisis en términos de la propuesta de valor que está realizando esa empresa. A continuación, enunciad algunas ideas que podrían servir a la empresa para actualizar su propuesta de valor y, como consecuencia, para mejorar sus cifras de ventas, de ingresos y de beneficios.

Debemos añadir, en este sentido, que un buen análisis del valor puede ser una tarea previa muy útil para iniciar un negocio. Cualquier emprendedor que crea tener una buena idea y quiera llevarla a la práctica a través de un negocio debería esforzarse en responder a varias preguntas relacionadas con el valor y que podemos resumir, de manera muy esquemática, en:

- ¿Cuál es el valor que están recibiendo los usuarios actuales a través de las empresas que operan en la industria?
- ¿Cuál es el valor que aspira a crear nuestra empresa?
- ¿Cuál va a ser la fórmula específica (venta de productos, alquiler, cuotas de incorporación o de uso, venta de datos, etc.) que permita a la empresa monetizar sus esfuerzos o, por decirlo de otra manera, obtener todas o una parte de las rentas monetarias que se generen con sus actividades?

Para destacar la importancia y complementariedad de estas preguntas –conectadas con la generación del valor y la apropiación de las rentas– se ha venido empleando en los últimos años la noción de modelo de negocio.

Actividad 4

Identificad una necesidad en un determinado segmento de clientes que no esté siendo satisfecha adecuadamente. Aplicad las preguntas que hemos enunciado más arriba para reflexionar sobre la forma concreta en la que una nueva empresa podría satisfacer esa necesidad y obtener un flujo positivo de dinero. Evaluad en qué medida el resultado de este análisis podría ser el germen para la puesta en marcha de una empresa.

Desde el punto de vista del potencial usuario, la estimación del valor puede asumir un fuerte sesgo racional, en el caso en que aquel evalúe cuidadosamente, y con una clara intención de objetividad, aquellos tres elementos que mencionábamos más arriba. Esto ocurre, por ejemplo, cuando una persona se plantea adquirir un ordenador portátil para trabajar en sus viajes y realiza una exhaustiva comparación a través de internet de todas las opciones de compra que tiene disponibles, valorando aspectos como el peso del ordenador, el precio, la capacidad de memoria o la duración de la batería. En otras ocasiones, sin embargo, la estimación del valor adquiere un sesgo mucho más irracional, en el que el posible usuario se deje llevar por impulsos más emocionales, como pueden ser la satisfacción inmediata que produce la compra, el deseo de tener el último modelo o la imagen de estatus que la publicidad ha logrado asociar al producto.

Actividad 5

Elegid dos productos que, a pesar de cumplir las mismas funciones objetivas, representan para sus potenciales usuarios expresiones de valor muy distintas (dos modelos de teléfonos, dos coches de marcas diferentes, dos cadenas de supermercados...). Indicad, para cada uno de esos productos, cuáles son las principales necesidades objetivas y emocionales que pueden llegar a satisfacer.

Ved también

A la noción de modelo de negocio nos referiremos con más detalle en el apartado 3 del módulo «Estrategia y ventaja competitiva».

Actividad 6

Indagad en las políticas que aplica una empresa para reforzar la conexión emocional que hacen los usuarios con su rango de productos, con su marca o con el conjunto de la empresa. Explicad a continuación cuáles son las necesidades objetivas y emocionales que pueden llegar a satisfacer sus productos. A partir de ese análisis, reflexionad sobre el segmento de usuarios para el que esas características representan un valor.

Desde hace ya muchas décadas, las empresas vienen estimulando la dimensión emocional de la compra a través de acciones como las campañas de publicidad o el diseño de productos. Este es el caso, por ejemplo, de empresas como Audi o BMW, que han tratado de asociar la compra de sus coches con la expresión, por parte del individuo, de haber logrado en la vida un cierto éxito profesional y social que está asociado con su capacidad económica. Junto con este esfuerzo por aumentar el valor emocional de los productos, nos encontramos también hoy en día que muchas empresas están haciendo un esfuerzo considerable para pasar de una relación puntual con sus clientes (focalizada en el acto de la compra) a una relación mucho más prolongada e intensa que le asegure a la empresa una corriente de ingresos. En la misma industria del automóvil, por ejemplo, es ya una práctica común que el fabricante condicione la prestación de sus servicios posventa al hecho de que el cliente realice sus revisiones y compre las piezas de recambio en los talleres que han sido concertados con la marca.

Valor emocional y frecuencia de uso

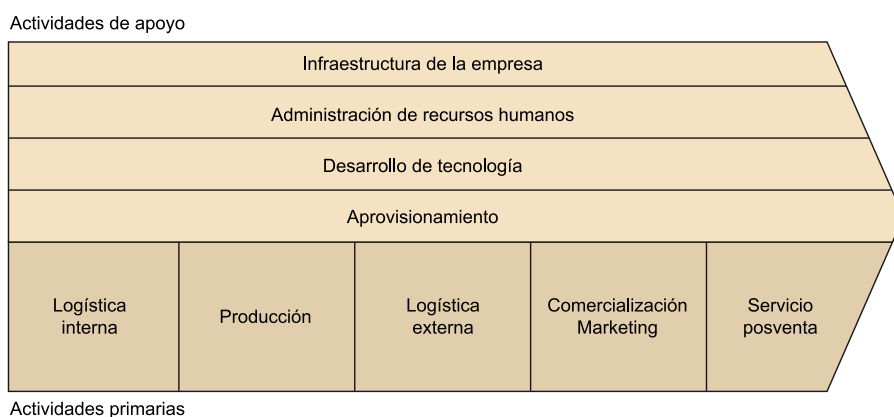
Estos dos vectores –inversión en el valor emocional y aumento de la frecuencia de uso– han convertido en elementos ya recurrentes en la mayoría de los negocios, y han asumido una gran relevancia al combinarse en los negocios digitales. A ninguno de nosotros nos extraña hoy la imagen de un usuario que emplea recurrentemente su teléfono, o cualquier otro dispositivo, para usar un servicio de comunicación como WhatsApp, consultar una aplicación de bolsa, revisar las últimas noticias de una web informativa o superar el último nivel al que llegó en un videojuego. Este fenómeno, sin embargo, del uso recurrente de un producto para satisfacer una necesidad emocional (como puede ser la necesidad de comunicarse o sentirse aceptado por un grupo, de conocer las últimas noticias, de controlar el valor actual de una inversión o divertirse superando un desafío o, simplemente, de evitar la ansiedad que nos puede causar el aburrimiento) merece ser considerado, al menos durante unos minutos, desde una perspectiva algo más crítica que el simple reconocimiento de una dinámica que está muy difundida. El autor Nir Eyal, en su libro *Hooked, How to Build Habit-Forming Products*, nos propone una visión crítica sobre la política que muchas empresas digitales están empleando para diseñar productos con la intención de generar en quien los emplea un alto grado de dependencia (o enganche) que le lleve a hacer un uso emocional y recurrente de ese producto. El propio autor expone sus ideas en el video que puede encontrarse en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=hVDN2mJpb8>.

En los siguientes apartados retomamos de nuevo la fuerte dimensión estratégica del valor y revisamos dos herramientas, o lentes, para el análisis interno que pueden ayudarnos a entender mejor cómo generan su valor las empresas.

2. La cadena de valor

La cadena de valor es una de las herramientas más populares del análisis interno. Este modelo fue propuesto por Porter (1985) en su libro *Competitive Advantage*, y tiene por objeto permitir al directivo desagregar todas las actividades que realiza de una manera regular su empresa para fabricar y vender un bien o prestar un servicio (figura 2). En esta secuencia, cada una de las actividades debe incorporar una parte del valor que está asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total en el que debe incurrir la empresa para terminar el producto. De este modo, si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto supera la suma de todos los costes ocasionados por las distintas actividades, la empresa habrá generado un margen o beneficio. En la cadena de valor, a este margen se le denomina valor agregado por la empresa.

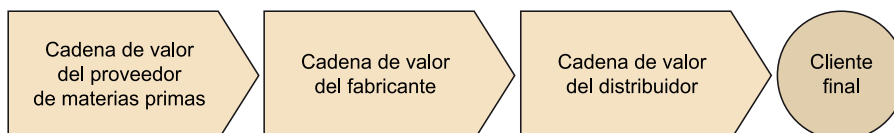
Figura 2. La cadena de valor de Porter



Fuente: adaptado de Porter (1985)

Desde un punto de vista más amplio, la cadena de valor de una empresa puede ser interpretada como una fase más dentro de un sistema de valor más amplio que incluiría las cadenas de todos los proveedores y clientes que intervienen en el proceso productivo que sirve para completar el bien o servicio. Pensemos, por ejemplo, en el caso de una empresa que se dedica a la edición impresa de libros. Además de contar con su propia cadena de valor, la empresa participaría en un sistema de valor más amplio en el que también se hallarían su proveedor de papel o las cadenas de librerías (con tiendas físicas o en línea) que se encargarán de vender al cliente final sus productos (figura 3).

Figura 3. Un ejemplo de sistema de valor



Fuente: adaptado de Porter (1985)

El objetivo de la cadena de valor consiste en ayudar a los directivos a identificar dónde están, o podrían estar, las fuentes de ventajas competitivas para su empresa, es decir, qué actividades entre las que realiza esa empresa contribuyen o podrían contribuir en mayor medida a generar el valor obtenido por el cliente. Siguiendo a Porter, estas fuentes pueden encontrarse en:

- el interior de las actividades básicas: la empresa optimiza la ejecución de alguna de las tareas,
- las interrelaciones entre varias actividades realizadas por la empresa, o
- las interrelaciones que establecen dos empresas dentro de un mismo sistema de valor.

Para entender bien cómo puede generar una empresa esas ventajas, revisaremos a continuación cuáles son los principales elementos que se integran en el modelo de la cadena de valor.

2.1. Actividades de la cadena de valor

Para construir la cadena de valor de una empresa es necesario identificar primero cuáles son sus actividades básicas, distinguiendo las actividades primarias de las actividades de apoyo. Una vez que hayamos identificado esas actividades, podremos representarlas de una manera similar a como lo hacía Porter (ver figura 2). Conviene destacar, en este sentido, que cada empresa configurará sus actividades de una manera particular, y dependiendo de factores tan diversos como el tipo de industria en la que participa, su orientación estratégica, su trayectoria pasada en los negocios o las preferencias de la alta dirección. En el subapartado 2.3 ahondaremos aún más en esta idea. Presentamos a continuación cuál es el contenido de las actividades primarias y de apoyo que ofrecía Porter en su modelo:

a) Actividades primarias: forman el proceso productivo básico de la empresa. Se puede decir, por tanto, que son las actividades que contribuyen de una manera más clara y directa a generar el valor final que recibe el cliente. En el modelo de Porter, las actividades primarias eran:

- 1) logística interna, o de entrada de factores: incluye la recepción, almacenamiento, control y distribución interna de existencias hasta su incorporación al proceso productivo,
- 2) operaciones o producción propiamente dicha: actividades orientadas a la transformación física de los factores en productos terminados o servicios,
- 3) logística externa: actividades que permiten a la empresa almacenar los productos que han sido terminados y distribuirlos hasta los clientes,

4) marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto,

5) servicio posventa: actividades relacionadas con las garantías que son ofrecidas al cliente.

b) Actividades de apoyo: sin contribuir de una manera directa a crear valor para el cliente, estas actividades respaldan a las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. En la aproximación general de Porter, las actividades de apoyo eran:

1) aprovisionamiento: compra de aquellos factores que serán utilizados en la empresa, como materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios, etc.,

2) desarrollo de tecnología: actividades dirigidas a obtener, mejorar y gestionar tecnologías, tanto de producto como de proceso,

3) recursos humanos: actividades relacionadas con la gestión de personal, como la búsqueda, contratación, formación, remuneración, motivación, etc.,

4) infraestructura de la empresa: actividades que suelen englobarse bajo la denominación de administración, e incluyen tareas como la planificación y control financiero, la contabilidad, la gestión de las nóminas, el pago de impuestos, etc.

Tal como explicábamos antes, una empresa puede generar una ventaja competitiva optimizando las tareas que realiza dentro de cada una de esas actividades (optimizando las rutas de transporte en el reparto de productos, reduciendo los tiempos y costes de fabricación...).

Es importante, en este sentido, que los directivos concentren sus mayores esfuerzos en mejorar aquellas tareas que están realizándose en el interior de las actividades básicas, pues son las que contribuyen de una manera más clara y más directa a la generación del valor.

2.2. Interrelaciones de la cadena de valor

Pero una empresa puede generar también ventajas mejorando la manera en la que gestiona las interrelaciones que surgen entre varias actividades que están dentro de su cadena de valor y las interrelaciones que establece esa empresa con otras empresas de su sistema de valor. A todas esas interrelaciones se las denomina, de una manera genérica, eslabones. Como se puede observar, la

empresa no genera ahora sus ventajas optimizando la ejecución de una actividad en concreto, sino que las genera reforzando las interrelaciones que se establecen entre más de una actividad.

1) Interrelaciones entre actividades. Surgen en el interior de la empresa como consecuencia de los vínculos que conectan a dos o más de las actividades de su cadena de valor, sean estas actividades primarias o de apoyo. A este tipo de interrelaciones se las denomina eslabones horizontales. Un ejemplo de este tipo de eslabones podría ser la coordinación que se establece entre el almacén de materias primas y la fabricación del producto con la intención de acortar los tiempos de espera y reducir los costes de ambas actividades. En muchos casos, este tipo de ventajas está relacionado con la implantación en la empresa de sistemas de información que permiten a varios departamentos coordinar mejor sus actividades.

2) Interrelaciones en el sistema de valor. Las empresas pueden encontrar fuentes de ventajas en las interrelaciones que mantienen con sus proveedores o clientes. A estas interrelaciones se las denomina eslabones verticales. En este caso, la ventaja no surge en el interior de la propia empresa, sino en las relaciones que esta mantiene con otras empresas de su sistema de valor. Si la empresa y sus proveedores o clientes aprovechan esas interrelaciones, puede que el resultado final les favorezca a ambos. Un ejemplo de eslabón vertical sería el sistema conocido como *just in time*, que implica a las actividades de dos empresas que mantienen entre sí una relación de proveedor y cliente. En estas interacciones también suelen jugar un papel relevante los sistemas de información.

A las fuentes de ventaja que Porter señalaba en su modelo, podemos añadir algunas otras que se han mostrado relevantes en los últimos años. En particular, e incitadas por el afán de innovar en su modelo de negocio, son muchas las empresas que han generado algunas de sus ventajas:

- incluyendo entre las actividades básicas alguna que la empresa no ha venido realizando hasta ahora, o
- empezando a considerar como primaria alguna actividad que había considerado hasta ese momento como una actividad de apoyo.

Podemos afirmar, en definitiva, que la cadena de valor puede ser una herramienta muy útil que permite a los directivos de cualquier empresa identificar cuáles son las fuentes de sus ventajas competitivas (puntos fuertes) y los aspectos de sus empresas que pueden resultar en una desventaja relativa respecto al resto de los competidores (puntos débiles). Al mismo tiempo, esta herramienta permite a los directivos identificar qué actividades, o interacciones entre actividades, pueden generar para sus empresas algunas nuevas ventajas que no han estado hasta ahora disponibles.

2.3. La configuración de las actividades en la cadena de valor

La enumeración de actividades que hacía Porter en su modelo puede sernos muy útil como un punto de partida para diseñar la cadena de las actividades que realiza una empresa. No debemos olvidar, sin embargo, que aquella forma concreta de describir las actividades (figura 2) fue característica de las grandes empresas industriales que predominaron a finales de los ochenta y que hoy son muchas las empresas que organizan sus actividades de una manera muy diferente. A partir de esta comprobación, podemos afirmar que, si bien la lógica del modelo de Porter sigue siendo aceptable, el contenido concreto de las cadenas de valor puede cambiar sustancialmente de unas empresas a otras, incluso si nos fijamos en empresas que operan dentro de la misma industria, pues cada empresa configurará sus actividades atendiendo a factores de muy distinta naturaleza.

Esta diversidad en la configuración de las actividades tiene una dimensión colectiva y temporal. En este sentido, todas las empresas de una misma industria tienden a ir evolucionando de una manera más o menos sincronizada en el modo en el que configuran sus actividades. El autor Clayton Christensen (1997) ha destacado este hecho, al destacar la necesidad que experimentan las empresas de una industria para reestructurar su cadena de actividades cuando se produce en esa industria alguna innovación revolucionaria. En lo que tiene que ver con la cadena de valor, cuando sucede una innovación disruptiva, las empresas que han protagonizado esa innovación no tienen todavía un adecuado conocimiento de cuál es la mejor forma para ordenar sus actividades, por lo que irán avanzando, a través de un proceso de prueba y error, hasta que encuentren al fin un modelo particular de cadena de valor que será progresivamente aplicado por el resto de las empresas de la industria.

Pero esta diversidad en la configuración de las actividades tiene también una fuerte dimensión organizativa. Además de expresar un conocimiento que está disponible para todas las empresas de la industria, la cadena de valor de una empresa tiende a expresar aquellos compromisos que, de una manera más o menos continuada, ha asumido la alta dirección de la empresa a través de la estrategia.

La empresa Zara, por ejemplo, mantiene dentro de su cadena de valor la actividad de fabricación para algunas prendas. Este compromiso de Zara con la producción interna, o en talleres cercanos, marca una clara diferencia respecto a las cadenas de valor de otras empresas de moda que han externalizado por completo la actividad de fabricación, y es una consecuencia lógica de la decisión estratégica de Zara de favorecer la flexibilidad de su sistema productivo, permitiendo a sus directivos tomar con gran rapidez la decisión de iniciar o

cesar la fabricación de una prenda. Esta dimensión organizativa explica por qué distintas empresas que operan en la misma industria pueden configurar de maneras diversas sus cadenas de valor.

La cadena de valor de IKEA

En 1956, Gillis Lundgren, que trabajaba como diseñador para IKEA, tuvo la idea de desmontar las patas de una mesa Lövet para introducirla en el maletero de su coche. Desde entonces, este simple descubrimiento ha inspirado una larga serie de innovaciones que han afectado de lleno a la cadena de valor de la empresa o, por decirlo de otro modo, a la secuencia de las actividades que IKEA realiza con la finalidad de ofrecer un valor significativo para sus clientes.

La venta de muebles como piezas modulares y sin montar ha permitido a IKEA eliminar etapas que eran habituales entre los vendedores tradicionales de muebles, como la toma de pedidos, el diseño final del mueble, la recogida de paquetes en el almacén, el transporte hasta el domicilio del cliente o el montaje. El complemento necesario para que estos cambios resultaran valiosos ha sido la propuesta de IKEA a su cliente de toda una experiencia en la que este debe participar de una manera muy activa. A cambio de participar, o de asumir por completo, la realización de algunas actividades, el cliente de IKEA se beneficia de una atractiva propuesta de valor, en particular, de comprar muebles de un aceptable diseño, que puede combinar según sus propios gustos y necesidades, a un precio razonablemente bajo. Este compromiso por parte del cliente ha permitido a IKEA reconfigurar su cadena de valor de una manera que ningún otro fabricante de muebles habría llegado a imaginar.

Actividad 7

Investigad a través de internet sobre las actividades que realiza IKEA, Zara, Tesla, Amazon, o cualquier otra empresa que os parezca interesante. A partir de esos datos, representad la cadena de valor de la empresa. Observad en qué elementos se parece y, sobre todo, en cuáles difiere del modelo de cadena de valor que nos ofrecía Porter. Reflexionad sobre los motivos colectivos y organizativos que han llevado a esa empresa a configurar de ese modo sus actividades.

3. El enfoque de recursos

Formulado inicialmente en los años noventa, el enfoque de recursos se ha convertido en uno de los paradigmas estratégicos dominantes. El énfasis de esta perspectiva, conocida como *resource based view* (RBV), recae en la heterogeneidad interna que mantienen las empresas, incluso si compiten en la misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece y otros, 1997). Este enfoque asume como una premisa fundamental que cada empresa consiste en una combinación única de activos –tangibles o intangibles– y de habilidades. Las combinaciones de activos (o recursos) y habilidades (o capacidades) diferirán entre empresas de una misma industria, lo cual permitirá a esas empresas aplicar diferentes estrategias y conseguir así distintos niveles de beneficio. Al mismo tiempo, la combinación única de recursos y capacidades que contiene una empresa es el resultado de un largo proceso de acumulación. Esta característica (denominada habitualmente *path dependence*) explica por qué es tan difícil para las empresas replicar la estrategia que ha dado el éxito a otra empresa.

Conviene recordar, en este punto, que esas diferencias de beneficios entre las empresas de una industria no habían sido explicadas por ningún modelo de análisis externo. Podemos afirmar, por este motivo, que ambas perspectivas (el análisis del entorno específico y el análisis interno de recursos) no se encuentran en oposición directa, y debemos interpretarlas como enfoques complementarios (uno orientado hacia el exterior y otro hacia el interior de la empresa) en el análisis estratégico.

Enfoque de recursos

En 1991, Richard Rumelt publicaba un artículo, «How Much Does Industry Matter?», que causó un gran impacto en el campo de la estrategia. Inmerso en un contexto, académico y directivo, en el que dominaba la visión de la estrategia como un proceso que tenía como piedras angulares el análisis de la industria –del que era un excelente valedor el modelo de las cinco fuerzas– y la organización interna de la empresa –orientada a través de la cadena de valor–, Rumelt abordaba de manera directa la pregunta de qué factor (industria, corporación o unidad de negocio) tiene un mayor efecto sobre el desempeño. Los resultados de este trabajo destacaban con claridad que el efecto más relevante sobre el desempeño correspondía a la unidad de negocio, siendo apenas relevante la influencia de la industria o de la corporación. Estos resultados, que resultaban desafiantes para el saber de aquel contexto, orientaron a muchos investigadores a estudiar mejor las dinámicas concretas que permiten a una empresa generar sus ventajas. Uno de los frutos de esas investigaciones es el conjunto de conocimientos, generados de una manera muy colectiva, al que hoy denominamos enfoque de recursos.

Podemos resumir en tres las ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades:

1) Todas las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen. Además, los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). Ambas ideas permiten explicar la diferencia en rentabilidad entre empresas, incluso perteneciendo a la misma industria.

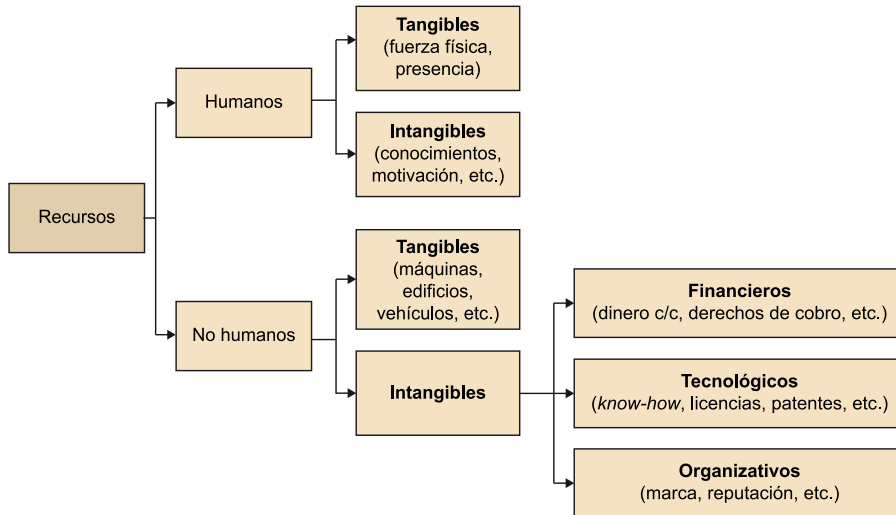
2) Los recursos y capacidades juegan un papel relevante a la hora de definir la identidad de la empresa. En entornos muy turbulentos (con un alto grado de incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios en los gustos de los consumidores...), la empresa puede tener dificultades para plantearse qué necesidades quiere satisfacer, por lo que podría preguntarse alternativamente: primero, qué necesidades puede satisfacer empleando para ello su dotación actual de recursos y capacidades y, segundo, cuáles son los recursos y capacidades que la empresa debe acumular para ofrecer en un futuro cercano un determinado valor a los clientes.

3) El beneficio de una empresa depende tanto de las características del entorno (analizables a través de herramientas como el modelo de las cinco fuerzas o el análisis de ecosistemas) como de la combinación de los recursos y capacidades de los que dispone esa empresa.

3.1. La identificación de los recursos y la formación de ventajas competitivas

Al emprender el análisis de recursos y capacidades, el primer problema que nos encontramos es de carácter terminológico. A lo largo de las últimas décadas, los autores que han desarrollado el enfoque han empleado una larga lista de términos (activos, recursos, capacidades, habilidades, competencias, etc.) que no siempre han tomado significaciones precisas. Algunos autores, por ejemplo, han hablado tan solo de recursos, mientras que otros han distinguido entre capacidades y recursos. Nosotros, para dar unidad y rigor a nuestro planteamiento, seguiremos este último criterio. Emplearemos los términos de recursos y capacidades, evitando mencionar otros términos que podrían inducirnos a equívoco. Entendemos, en este sentido, que los recursos son todos aquellos factores o activos de los que dispone y/o controla una empresa.

Figura 4. Clasificación de los recursos



Fuente: elaboración propia

En situaciones normales, los recursos aislados no permiten a las empresas desarrollar con éxito las actividades. En tales casos, para que los recursos de una empresa sean útiles, deberán ser adecuadamente combinados y coordinados, generándose así una capacidad. Podemos, de este modo, definir una *capacidad* como la habilidad que tiene una empresa para realizar con éxito una determinada actividad y que es el resultado de coordinar adecuadamente varios recursos, siendo al menos alguno de ellos humano. La conversión de recursos en capacidades se realiza a través de las llamadas rutinas organizativas (ver figura 4), entendiendo por rutina organizativa un patrón estable (o hábito) de interacción entre recursos que emerge por su coordinación reiterada a lo largo del tiempo.

Para entender bien cómo emergen estas rutinas, basta con que pensemos en cómo empleamos, cualquiera de nosotros, el teléfono móvil. A base de repetir la misma secuencia de acciones que implican a una persona (recurso), un teléfono móvil (recurso) y sus aplicaciones (conjunto de recursos) hacen emerger un largo repertorio de capacidades bien concretas (activar el teléfono móvil, desbloquearlo, buscar la aplicación deseada, abrirla, escribir un texto, colgar una fotografía...) que la persona puede emplear para realizar eficazmente algunas tareas (comunicarse con un amigo, buscar el significado de una palabra, comprobar una noticia...). Es importante destacar que esa capacidad no reside, de una manera exclusiva, en el interior de la persona, sino que tiene su ámbito específico en la interacción entre los recursos. Para comprender mejor esta idea, basta con que nos imaginemos qué sucedería si entregáramos a esa persona un teléfono móvil y le diéramos acceso a unas aplicaciones con las que no está familiarizada.

En el campo de los negocios las empresas se esfuerzan en construir sus capacidades siguiendo este mismo proceso. En Zara, por ejemplo, el equipo de diseñadores presenta regularmente sus propuestas al equipo de los directores comerciales que tienen a su cargo las áreas geográficas en las que opera la empre-

sa. A través de esta dinámica recurrente de interacción (o rutina) que implica a un grupo de recursos (diseñadores y comerciales), la empresa genera la capacidad de diseñar una ropa que se ajuste a los gustos que tienen muchos de los potenciales clientes. Es importante, en este sentido, que retengamos la intuición de que las capacidades de una empresa emergen siempre en interacciones bien concretas entre recursos, siendo al menos uno de esos recursos humano.

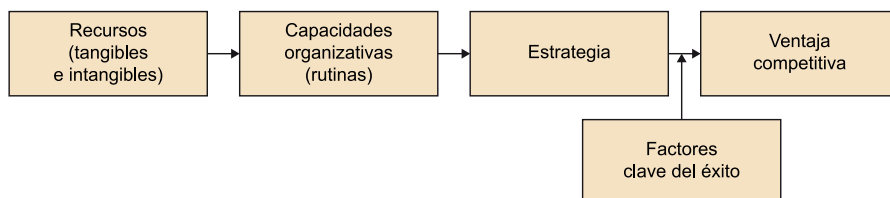
Actividad 8

Elegid una empresa que os resulte interesante. Identificad, con el mayor grado de detalle que podáis, algunos de los procesos de interacción (o rutinas) que permiten a esa empresa generar capacidades valiosas a partir de sus recursos.

El concepto de capacidad estratégica implica, por tanto, la coordinación dinámica de varios recursos (o activos) a través de *rutinas*, hábitos o patrones organizativos. En particular, esas rutinas organizativas influyen en la forma en que los individuos operan, piensan y resuelven los problemas.

Por este motivo, se suele afirmar que en esas rutinas se retiene y almacena casi toda la información y los conocimientos de una empresa (Nelson y Winter, 1982). El proceso que acabamos de explicar, y que describimos en la figura 5, nos permite entender por qué resulta tan difícil para los competidores copiar el modelo de éxito de una empresa.

Figura 5. Proceso para la formación de ventajas competitivas



Fuente: adaptado de Grant (1996, pág. 159)

Antes de revisar con más detalle algunos aspectos del enfoque de recursos, debemos hacer una aclaración importante. Las herramientas para el análisis interno que hemos presentado hasta el momento (la cadena de valor y el enfoque de recursos) no son incompatibles entre sí, y tampoco podemos afirmar que una de ellas resulte siempre, y en cualquier circunstancia, preferible a la otra. Más bien, debemos entenderlas como herramientas complementarias, como enfoques que coinciden en dirigir su mirada hacia el interior de la empresa, pero que nos permiten observar elementos diferentes. Así, mientras que la cadena de valor se centraba en analizar la secuencia de actividades que realizaba la empresa, el enfoque de recursos dirige su mirada hacia todos los activos (o recursos) que controla la empresa y hacia todas las dinámicas de in-

teracción entre recursos (o capacidades) que suceden en cualquier lugar de la empresa. Ambas herramientas pueden ser muy útiles si tenemos presente, en cada momento, lo que estamos analizando.

Actividad 9

Imaginad el caso de un barco que se dedica a la pesca de altura. Identificad, con el máximo detalle que podáis, la secuencia de actividades que deben realizar los miembros que componen su tripulación. Representad esas actividades en la forma de cadena de valor. Enumerad después los recursos con los que cuenta el capitán del barco, y explicad cuáles son las capacidades que debe conseguir para realizar con éxito las actividades principales que deben hacerse en el barco. Comparad los análisis que habéis realizado a través de los dos enfoques y evaluad en qué medida se complementan.

3.1.1. Las competencias básicas y el enfoque de recursos

En su influyente artículo de 1990, «The Core Competence of the Corporation», C. K. Prahalad y Gary Hamel argumentan que el elemento esencial en la estrategia de cualquier empresa es lo que ellos denominan competencia central (o *core competence*). Hamel y Prahalad definen esta competencia como el conocimiento colectivo que está inmerso en una organización y le permite combinar diversas habilidades de producción y variadas ramas de tecnología. En opinión de estos autores, los directivos de una empresa deben conocer bien cuáles son sus competencias centrales, con la intención de reforzarlas y poder aprovecharlas para desarrollar sus productos.

Tal y como exponen los autores, la competencia central de Sony en miniaturización electrónica ha permitido a la empresa desarrollar con éxito diversas gamas de productos, del mismo modo que las competencias centrales de Canon en materia de óptica, imagen y microprocesadores le han permitido entrar en mercados tan diversos como copiadoras, impresoras, cámaras de fotografía y vídeo o escáneres de imágenes.

La noción de competencia central nos sirve así para entender mejor la facilidad con que algunas empresas han sido capaces de entrar en negocios nuevos y aparentemente no relacionados. Pero nos plantea la cuestión relevante de cómo debemos relacionar esta noción con el enfoque de los recursos. Podemos afirmar, en este sentido, que las competencias centrales de Hamel y Prahalad podrían ser interpretadas, desde el enfoque de recursos, como unas metacapacidades, es decir, como un conjunto sistemático de conocimientos que agrupa, bajo una lógica coherente, un amplio repertorio de capacidades. A pesar de estar esas metahabilidades muy lejos ya de cada uno de los recursos, la noción de competencia central puede ser muy útil para los directivos a la hora de focalizar sus esfuerzos en la creación de capacidades.

Actividad 10

Después de visionar atentamente el vídeo *The Explainer: Core Competence* (<https://hbr.org/video/5146717725001/the-explainer-core-competence>), seleccionad dos empresas que estén operando en el mismo entorno específico e identificad, para cada una de ellas, cuáles son, a vuestro juicio, sus competencias centrales. Tratad a continuación de explicar

cómo se encarnan esas competencias en el proceso que lleva a los recursos a convertirse en capacidades.

3.2. La evaluación de los recursos y capacidades

Desde que naciera el enfoque de recursos, han sido muchos los autores que han identificado algunos criterios que pueden ayudarnos a estimar el valor estratégico de un recurso. Siguiendo a Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996), podemos establecer ocho criterios para evaluar el valor estratégico de los recursos y capacidades de una empresa:

- 1) **escasez:** un recurso o capacidad será más valioso para una empresa si no está a disposición de todos los competidores de esa industria,
- 2) **relevancia:** un recurso o capacidad será más valioso para una empresa si es especialmente adecuado para competir en una determinada industria,
- 3) **durabilidad:** un recurso o capacidad será más valioso si permite a la empresa mantener en el tiempo la ventaja competitiva que proporciona,
- 4) **transferibilidad:** un recurso o capacidad será menos valioso para una empresa si puede ser rápidamente adquirido por los rivales,
- 5) **imitabilidad:** un recurso o capacidad será más valioso para una empresa si otras empresas de la industria tienen serias dificultades para desarrollar por su cuenta recursos o capacidades equivalentes. Podemos afirmar, en este sentido, que el mejor mecanismo para proteger a una empresa de la imitación de sus competidores es la llamada ambigüedad causal, es decir, la incertidumbre sobre cuáles son las capacidades específicas de una empresa que explican su éxito,
- 6) **sustituibilidad:** un recurso o capacidad será menos valioso para una empresa si existen otras formas alternativas para resolver el mismo problema,
- 7) **complementariedad:** un recurso o capacidad será más valioso si es posible para la empresa combinarlo con otros recursos y capacidades, aumentando así el valor que todos esos recursos y capacidades tendrían por separado, y
- 8) **apropiabilidad:** un recurso o capacidad será más valioso para una empresa si esta es capaz de apropiarse de una buena parte de las rentas que genera ese recurso o capacidad.

El valor estratégico de los recursos físicos en la era digital

En los últimos años, hemos visto cómo iban emergiendo a nuestro alrededor un buen número de empresas e industrias que tenían una fuerte base digital. El carácter radicalmente novedoso de estas industrias ha traído una cierta sensación de incertidumbre a los directivos, que han visto cómo resultaban ineficaces, en esas industrias, algunas de las reglas que parecían indiscutibles en las industrias tradicionales, en las que eran mucho más relevantes los procesos tangibles para la producción y la venta. Uno de estos desafíos afecta de lleno a la política de acumulación de recursos. Podemos afirmar, en este senti-

Vídeo

El vídeo *In the digital age, physical assets are a burden* puede ayudarnos a apreciar la profundidad y las posibles implicaciones de este cambio en el valor de los recursos. Se puede consultar aquí: <https://hbr.org/video/5231040873001/in-the-digital-age-physical-assets-are-a-burden>

do, que en las nuevas industrias digitales el valor estratégico de los recursos físicos se ha visto reducido en gran medida.

A lo largo de la era industrial, las empresas se habían esforzado en acumular grandes cantidades de recursos físicos (materias primas, plantas de fabricación, almacenes, maquinaria...) buscando a través de esta acumulación de recursos la formación de algunas capacidades que resultarían difíciles de imitar. Empresas como General Electric, Exxon Mobile, General Motors, Walmart y otras muchas se han movido durante décadas en este paradigma. Sin embargo, en el nuevo contexto digital, la posesión masiva de activos físicos se ha devaluado rápidamente e incluso, en algunos casos, se ha convertido en un pesado lastre para que las empresas hagan una adecuada transición al contexto digital, que exige un nuevo repertorio de capacidades.

Actividad 11

Investigad, a través de internet, en ese fenómeno al que solemos denominar *big data*. Indagad en las fórmulas que suelen emplear las empresas para obtener, almacenar y procesar cantidades masivas de datos. Interpretad todas esas fórmulas desde una perspectiva de recursos. Reflexionad después sobre el cambio de paradigma que ha supuesto, en términos de recursos, la irrupción de muchas industrias de esta poderosa fuerza digital.

4. La creación de valor a través de plataformas

Las herramientas que hemos revisado hasta ahora para el análisis interno (la cadena de valor y el enfoque de recursos) han asumido como premisa que la creación del valor es un proceso que sucede únicamente en el interior de la empresa. Ambos enfoques comparten así la misma visión sobre la estrategia: la empresa genera sus ventajas estratégicas a través de las operaciones que realiza en su interior (creación del valor) y las aprovecha en el exterior para mejorar sus ingresos (apropiación de las rentas). Durante el largo periodo industrial, esta idea ha servido a académicos y directivos para interpretar la estrategia. Sin embargo, en el contexto de la nueva economía digital, las dinámicas para la creación del valor y la apropiación de las rentas suceden en formas muy variadas, que rebasan a menudo aquella imagen tradicional de la estrategia.

Si en el modelo del capitalismo industrial las empresas generaban sus ventajas controlando los recursos y promoviendo sin descanso la reducción interna de los costes a través de la eficiencia, el pilar que sustenta las principales ventajas en la nueva economía digital es, con frecuencia, la generación de externalidades importantes en las relaciones que mantiene la empresa con otros actores. Si en el modelo industrial la recomendación estratégica era proteger a la empresa de las amenazas que podían suponer otros actores, en el modelo digital la recomendación estratégica consiste en promover y reforzar aquellas conexiones con otros actores que pueden ayudar a la empresa a generar más valor. En la tabla 1 resumimos el contraste entre ambos paradigmas.

Tabla 1. Dimensión estratégica del modelo industrial y digital

Modelo productivo	Fuente de ventajas	Modelo de empresa	Recomendación estratégica
Economía industrial	Eficiencia, economías de escala	Gran empresa industrial	Aislar y proteger del exterior
Economía digital	Efectos de red positivos	Red de empresas	Buscar y reforzar las conexiones

Fuente: Elaboración propia

Al efecto que tienen sobre el valor las conexiones con otros actores, solemos referirnos con el término efectos de red. De esta manera, entendemos por *efectos de red* (o externalidades) la variación que se produce en el valor de un bien o servicio por el hecho de que concurran a la vez numerosos actores desde el lado de la oferta (fabricantes/distribuidores) y/o numerosos actores desde el lado de la demanda (compradores/usuarios). La noción de los efectos de red ha estado presente en el estudio de los negocios desde hace ya más de un siglo, y nos permite destacar el hecho de que las acciones de fabricar, comercializar,

comprar o usar un producto por parte de un actor (sea este un particular o una empresa) puede generar unos efectos relevantes, tanto positivos como negativos, en otros actores.

Actividad 12

Mencionad un ejemplo real que esté asociado con cada uno de los siguientes casos:

- 1) Externalidad positiva generada desde el lado de la oferta.
- 2) Externalidad negativa generada desde el lado de la oferta.
- 3) Externalidad positiva generada desde el lado de la demanda.
- 4) Externalidad negativa generada desde el lado de la demanda.
- 5) Externalidad positiva generada a la vez desde el lado de la oferta y de la demanda.
- 6) Externalidad negativa generada a la vez desde el lado de la oferta y de la demanda.

Si tenemos en cuenta estos efectos, es fácil comprender que, en nuestros días, esas herramientas de análisis que focalizaban su interés en el interior de la empresa siguen siendo una buena lente para revisar las dinámicas que son internas a la empresa, pero no nos permiten observar todos los procesos que suceden más allá de los límites de la empresa. Para superar esta limitación, esas herramientas deben ser complementadas con otros enfoques que nos permitan interpretar esas dinámicas que, sucediendo en el exterior de las empresas, son relevantes para que estas puedan crear un valor y apropiarse de las rentas.

La enorme variedad de formas que han asumido los efectos de red y las restricciones de espacio que debemos asumir en estos materiales nos obligan ahora a concentrar nuestra atención en una de las manifestaciones más relevantes que ha asumido este fenómeno. Por este motivo, y en las líneas que siguen de este apartado, nos centraremos en exponer cómo pueden las empresas generar un valor y apropiarse de las rentas a través de las plataformas.

En el campo de la economía entendemos por *plataforma* el contexto físico o virtual que permite a numerosos actores entrar en contacto, desde el lado de la oferta y de la demanda, para realizar sus transacciones. Podemos decir, en este sentido, que el concepto de plataforma se encuentra íntimamente vinculado con la noción de mercado. Así, mientras esta última hace referencia al conjunto de todas las transacciones que suceden entre los actores, el concepto de plataforma se refiere al conjunto de todos los elementos, físicos o virtuales, que sirven de soporte para que los actores puedan realizar sus transacciones.

Definidas de esta manera, podemos afirmar que las plataformas son una institución económica que cuenta ya con una vida muy larga. Los antiguos mercados, por ejemplo, y los más recientes centros comerciales han servido como

el contexto físico para que entraran en contacto los vendedores y los compradores. Sin embargo, la irrupción de las tecnologías digitales ha hecho que la construcción de plataformas, en este caso de naturaleza digital, se haya vuelto mucho más simple y barata, quedando su creación al alcance de cualquiera que tuviera unos pocos medios tecnológicos. Además, la difusión masiva de internet ha facilitado la participación en las plataformas digitales de un gran número de usuarios, reforzando considerablemente sus efectos de red. No es extraño, en este sentido, que algunas de las empresas con más rápido crecimiento y más disruptivas de nuestro tiempo (entre las que figurarían Facebook, Amazon, Uber, Airbnb o Upwork) hayan interpretado su negocio como la gestión de una plataforma que incrementa su valor a medida que atrae a un número cada vez más grande de usuarios.

Si en el modelo del capitalismo industrial el énfasis de los directivos debía recaer en configurar internamente los recursos y actividades de la empresa, en la economía de plataformas, el énfasis de los directivos debe recaer en diseñar y gestionar su plataforma de tal manera que esta atraiga a un número cada vez alto de usuarios. Este cambio tan brusco en la lógica directiva tiene su origen en los efectos de red.

Podemos afirmar en este sentido que, cuanto mayor sea el número de actores que participan en una plataforma, mayor será el poder de atracción que ejercerá esa plataforma sobre usuarios que no la han empleado hasta entonces, mayores serán las posibilidades de que el gestor de la plataforma use los datos disponibles sobre transacciones anteriores para promover un mejor ajuste entre la oferta y la demanda y mejores serán los datos de los que dispondrá el gestor de la plataforma para anticipar por su cuenta qué tendencias pueden seguir en el corto plazo las preferencias de los actores.

El caso de Amazon

La plataforma de Amazon, por ejemplo, permite a los potenciales compradores visualizar las ofertas que han realizado numerosos vendedores para un mismo producto o para similares. A través de esta plataforma, los vendedores consiguen hacer llegar sus ofertas a un número enorme de potenciales compradores, y estos se benefician de tener a su disposición un rango más amplio de ofertas. La importancia de estos efectos de red ejerce una poderosa atracción sobre nuevos usuarios, que buscarán incorporarse a la plataforma desde el lado de la oferta o de la demanda. Además, Amazon puede emplear los datos de las transacciones para mejorar sus algoritmos de ajuste y puede identificar antes, y con mayor precisión que ningún otro actor de su ecosistema, dónde están las mejores oportunidades para extraer nuevas rentas en el ecosistema.

Los tipos de actores en un ecosistema de plataforma

En su artículo de 2016, «Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy», los autores M. Van Alstyne, G. Parker y S. Choudary destacaban que, a pesar de la enorme variedad de formas que pueden asumir las plataformas, todas ellas conforman internamente unos ecosistemas con unos rasgos estructurales comunes y con la participación de cuatro tipos básicos de actores: el propietario de la plataforma, que controla su propiedad intelectual y administra su gobierno, los proveedores de aquellos dispositivos que funcionan como interfaz o soporte para que los usuarios puedan acceder a la plataformas, los productores

que ofrecen algún tipo de bien o servicio a través de la plataforma, y los consumidores, que emplean en su propio beneficio esas ofertas. En línea con el análisis de ecosistemas que presentábamos en el apartado 4 del módulo «Naturaleza y concepto de la organización», esta manera de presentar a los actores nos puede resultar muy útil a la hora de analizar el ecosistema que ha emergido en el contexto particular de una plataforma.

Si atendemos al grado de profesionalidad con el que participan la mayoría de los actores en la plataforma, podremos distinguir entre las plataformas en las que participan mayoritariamente empresas y profesionales individuales que se apalancan en la plataforma para generar más valor, y las plataformas en las que participan mayoritariamente actores que de manera no profesional se han decidido a poner en común algunos de sus recursos.

Esta distinción, que podría parecer en principio muy poco interesante, cobra una gran relevancia si la interpretamos desde el enfoque de recursos. En este sentido, el primer tipo de plataformas permite a las empresas y profesionales que se unen a ella apalancar sus propias capacidades y recursos en unas capacidades que son efectivas en el ámbito del ecosistema (facilidad para canalizar las ofertas hacia potenciales clientes, disponibilidad de datos masivos sobre las operaciones...). Cualquier empresa, por ejemplo, que desee vender sus productos a través de Amazon, puede hacer llegar sus ofertas a un número muy alto de compradores potenciales. Si esa empresa ha conseguido desarrollar una poderosa ventaja en los costes, podrá aprovechar esa ventaja para vender sus productos a través de la plataforma en un ámbito geográfico mucho mayor de aquel al que podría llegar a través de una tienda.

El segundo tipo de plataforma resulta, desde un punto de vista estratégico, todavía más singular. Si al hablar de los criterios para evaluar los recursos –en el apartado 3–, habíamos destacado que su valor estratégico dependía de que estos fueran escasos, difíciles de imitar e insustituibles, en las plataformas de este tipo se da la paradójica circunstancia de que los recursos que están aportando los particulares están muy lejos de cumplir esas condiciones. Pensemos, por ejemplo, en las habitaciones, o en los coches, que ofrecen los propietarios a través de Airbnb o Uber. Podríamos afirmar que la gran mayoría de esos recursos son activos muy abundantes y poco diferenciados que parecerían tener, *a priori*, un escaso valor estratégico.

A este último tipo de recursos se refieren Fréry, Lecocq y Warnier con el término de recursos ordinarios (*ordinary resources*). Tal y como han destacado estos autores, la movilización masiva de recursos ordinarios a través de plataformas debe ayudarnos a matizar nuestra opinión sobre los recursos. En este sentido, si bien la visión tradicional de los recursos (según la cual, las empresas que poseen recursos escasos y difíciles de imitar disfrutaban de mayores ventajas competitivas) nos sirve aún para entender numerosas dinámicas, debemos precisar también que, bajo ciertas condiciones, los activos ordinarios pueden resultar muy valiosos a la hora de competir. Podemos afirmar de esta manera que, en este tipo de plataformas, el nivel esencial al que tiene lugar el proceso para la creación de capacidades es el ecosistema que tiene como base a la plataforma. En Airbnb, por ejemplo, el volumen masivo de ofertas permite la

creación de una capacidad que podríamos denominar elevada disponibilidad de opciones de alojamiento en la mayoría de países del planeta. Esta capacidad, generada en el ecosistema, ejerce una poderosa atracción sobre nuevos usuarios y conduce a una situación de clara ventaja a favor de Airbnb en relación con otras plataformas similares.

Actividad 13

Elegid dos plataformas que se correspondan respectivamente con los tipos que hemos descrito. Explicad, para cada una de ellas, cuáles son los principales tipos de actores. A continuación, explicad para cada una de esas plataformas cómo tiene lugar el proceso para la creación de valor y cómo fluyen entre los actores las rentas.

El tránsito de una empresa característicamente industrial, que tendía a organizar linealmente sus actividades y a protegerse del exterior, a una empresa que promueve y gestiona una plataforma, implica numerosos cambios a la hora de interpretar la estrategia. Podemos mencionar, entre los más relevantes:

- El paso de coordinar los recursos y actividades en el interior de la empresa a coordinar los recursos y actividades en la plataforma.
- El paso de un enfoque centrado en generar valor para el cliente a un enfoque centrado en generar valor para todo el ecosistema.
- El paso de una fórmula convencional para conseguir rentas a través de la venta al diseño de nuevas propuestas (a través del canon por alquiler, de las cuotas por acceso, de la venta de datos, etc.) que le permitan obtener rentas de la plataforma.

Apple y la creación de valor a través de una plataforma

El teléfono móvil era inicialmente una tecnología asociada con llamadas de voz y restringido al uso en automóviles. Las siguientes generaciones de teléfonos móviles incluían la posibilidad de enviar mensajes cortos de texto y unas pocas aplicaciones sencillas, como un calendario, una lista de contactos o juegos. En ese momento, millones de usuarios de todo el mundo empezaron a usar, de manera recurrente, el teléfono móvil. A finales de los años noventa, empezaron a llegar al mercado una nueva generación de teléfonos con los cuales el usuario podía acceder a una gran variedad de contenidos y funciones, si bien los procesos para descargar e instalar aplicaciones no resultaba sencillo.

En 2007 se produjo un acontecimiento transformador, cuando Apple lanzó el iPhone como un teléfono multimedia que daba acceso a una lista muy restringida de aplicaciones. Aunque Apple mantenía el iPhone como un dispositivo cerrado a las aplicaciones no autorizadas, esta decisión fue desafiada por miles de clientes que «abrieron la jaula» del sistema operativo para instalar en su iPhone otras aplicaciones. A partir de esta experiencia, Apple se decidió a abrir la plataforma del iPhone en julio de 2008 e introdujo un estricto proceso para controlar la calidad de las aplicaciones externas. Google, la otra gran empresa de las telecomunicaciones, se decidió a seguir el ejemplo de Apple, y en octubre de 2008, abrió su propia tienda virtual de aplicaciones.

Las plataformas de aplicaciones gestionadas por Apple y Google han conseguido movilizar a un gran número de desarrolladores, que incluyen desde individuos aficionados a la informática hasta grandes empresas. Tanto Apple como Google han implantado en sus ecosistemas diversos mecanismos que les permiten controlar el desarrollo de las aplicaciones: a través, por ejemplo, de los *kits* para desarrollo de software (SDK), los interfaces para programación de aplicaciones (API) y diversos procesos de control de calidad. Tal

y como nos ejemplifica este caso, el paso de un modelo industrial a un modelo de plataforma tiene unas consecuencias muy claras a la hora de interpretar la estrategia.

Actividad 14

Tal y como ya hemos expuesto, las plataformas ofrecen a sus usuarios numerosas ventajas. Sin embargo, las plataformas han sido también objeto de críticas. Se han formulado, por ejemplo, algunas críticas muy duras relacionadas con los derechos laborales de algunos actores, con la opacidad fiscal del dinero que se mueve entre los particulares, con la arquitectura societaria que asumen a menudo las gestoras de las plataformas para minimizar los impuestos, con la falta de un marco legal que regule sus actividades, etc. Indagad, a través de internet, en alguna de estas cuestiones o en otra que os resulte interesante. Exponed los argumentos básicos que van en contra y a favor de la plataforma. Indicad cuál es vuestra posición al respecto y qué medidas os parecen que serían necesarias para corregir o minimizar el problema.

4.1. Las relaciones de rivalidad en la economía de las plataformas

Los modelos de negocio de la plataforma implican nuevas maneras de colaborar, pero también han alterado los términos habituales en los que se da la competencia. Podemos identificar así un primer tipo de rivalidad que es interna a la plataforma y vincula a aquellos usuarios que están ofreciendo unos productos similares. A través de iTunes, por ejemplo, podemos encontrar diferentes grupos de desarrolladores que ofrecen sus *apps* para aprender idiomas, operar en los mercados financieros, predecir el tiempo, etc. Podemos identificar también una segunda forma de rivalidad que es externa, pues sucede entre plataformas y tiene como principales vectores atraer a nuevos usuarios e incitar a los usuarios que participan en varias plataformas a incentivar el uso de cada una de ellas. Este es el caso, por ejemplo, de Uber y Cabify, que compiten de una manera directa entre ellas y en muchas ciudades del mundo por atraer a nuevos usuarios y por ser la plataforma más empleada por aquellos usuarios que participan en ambas.

Pero más allá de esas formas habituales de rivalidad, la emergencia de las plataformas ha traído consigo otras modalidades que resultan más novedosas. Hoy, en el interior de muchas industrias, estamos observando cómo se viene desarrollando una intensa relación de competencia entre las empresas de plataforma y las empresas o profesionales que llevan ya muchos años operando en esa industria. Desde un punto de vista estratégico, la principal dimensión de esta rivalidad es el modelo de negocio, y puede explicarse como la emergencia en una industria de un nuevo modelo de negocio que supone para aquellas empresas que lo adoptan unas ventajas muy claras –en términos de valor generado para los usuarios y de costes– respecto al conjunto de todas esas empresas que siguen aplicando un modelo más antiguo de negocio. Un elemento importante en estas relaciones de competencia tiene que ver con las diferencias relevantes que suelen darse en los marcos normativos que regulan la actividad respectiva de las empresas tradicionales y de las plataformas.

Actividad 15

Analizad el tipo de rivalidad que enfrenta a las plataformas de Uber y Cabify con la industria del taxi. Tratad de interpretar el conflicto a través de la noción de modelo de negocio. Investigad cómo se ha ido solucionando este conflicto en distintas partes de mundo. Exponed cuál podría ser, a vuestro juicio, la solución más adecuada para este conflicto.

Pero además, en el contexto de las plataformas, podemos identificar dos formas adicionales de rivalidad que vinculan a los usuarios que concurren a una plataforma para ofrecer sus productos y a la empresa que gestiona esa plataforma. Trataremos de exponer a continuación cómo están operando cada una de esas dos dinámicas:

1) Los usuarios de una plataforma pueden empezar a competir contra ella: los actores que participan en una plataforma lo hacen porque obtienen un valor a través de ella. Pero puede ocurrir que alguno de esos actores estime que puede generar un valor mayor activando una plataforma por su cuenta, entrando así en una relación de rivalidad directa con la plataforma en la que había estado operando. Este es el caso, por ejemplo, de Zynga, una empresa que había comenzado a comercializar sus juegos a través de Facebook pero que luego desarrolló su propia plataforma para videojuegos.

2) La plataforma compite contra los usuarios: la empresa que gestiona la plataforma dispone de una gran cantidad de datos que le permiten analizar con rigor todas las transacciones que realizan los usuarios. A partir de estas informaciones, la gestora puede empezar a ofrecer por su cuenta aquellos productos, que siendo antes comercializados por los usuarios, resultan más rentables. En el año 2015, por ejemplo, la red social Twitter sacó a Meerkat (una aplicación que permitía transmitir videos en directo) de su plataforma para promover Periscope, una aplicación similar que había adquirido recientemente. Una dinámica semejante podemos observar cuando Apple incorpora a sus teléfonos aplicaciones estándar para desarrollar algunas funciones, como la predicción del tiempo o el seguimiento de los mercados financieros.

La competencia de Amazon contra sus propios usuarios

Los profesores F. Zhu y Q. Liu, en su trabajo *Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com*, trataron de detectar si esta última forma de rivalidad se estaba dando en la plataforma de Amazon. Para conseguirlo, identificaron una larga lista de productos (164.000 artículos) que eran vendidos exclusivamente por terceros en la plataforma (lo cual significaba que Amazon no los estaba ofreciendo). Diez meses más tarde, los autores volvieron a examinar esas categorías de productos y encontraron que Amazon había comenzado a vender artículos directamente en el 3 % de ellas (unos 5.000 artículos). Aunque ese porcentaje puede parecer muy bajo, es una cantidad significativa para un intervalo tan corto de tiempo y sugiere que Amazon puede entrar en competencia directa con los vendedores de su plataforma cuando el producto resulta especialmente atractivo. La interpretación más plausible para este comportamiento es que la gestora de la plataforma la maneja como un laboratorio, dejando que los oferentes innoven y compitan entre ellos, para ofrecer luego ella los productos más rentables.

Exponemos esta variedad de formas en la tabla 2. A la vista de todas esas dimensiones, parece evidente que el modelo de negocio de la plataforma presenta evidentes ventajas para los actores que participan en ella, pero también es muy claro que expone a esos actores a unos riesgos y a unas tensiones que nos resultan novedosas.

Tabla 2. Las relaciones de rivalidad en la economía de las plataformas

Tipo de rivalidad	Ámbito de la rivalidad	Dimensión de la rivalidad
Entre oferentes de productos	La plataforma	Características de los productos
Entre plataformas	La industria	Características de las plataformas
Entre empresas que aplican distintos modelos de negocio	La industria	Modelo de negocio
Entre la gestora de la plataforma y algunos usuarios de la plataforma	La plataforma	Generación de valor y apropiación de rentas dentro de la plataforma

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Amit, R.; Schoemaker, P.** (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal* (vol. 1, núm. 14, págs. 33-46).
- Barney, J. B.** (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 1, núm. 17, págs. 99-120).
- Christensen, C. M.** (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eyal, N.** (2014). *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*. Canadá: Penguin.
- Fréry, F.; Lecocq, X.; Warnier, V.** (2015). «Competing with Ordinary Resources». *MIT Sloan Management Review* (vol. 3, núm. 26, págs. 69-77).
- Grant, R. M.** (1996). «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm». *Strategic Management Journal* (S2, núm. 17, págs. 109-122).
- Nelson, R.; Winter, S.** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peteraf, M. A.** (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View». *Strategic Management Journal* (vol. 3, núm. 14, págs. 179-191).
- Porter, M. E.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G.** (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* (núm. 68, págs. 79-91).
- Rumelt, R. P.** (1991). «How Much Does Industry Matter?». *Strategic Management Journal* (vol. 3, núm. 12, págs. 167-185).
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A.** (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 7, núm. 18, págs. 509-533).
- Van Alstyne, M.; Parker, G.; Choudary, S.** (2016). «Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy». *Harvard Business Review* (vol. 4, núm. 94, págs. 54-62).
- Zhu, F.; Liu, Q.** (2016). «Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com». *Harvard Business School*. Working Paper (núm. 15-044).

