



NUEVOS RETOS EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

José Emilio Navas López
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad complutense de Madrid



AGENDA

- ▶ **APORTACIONES TEÓRICAS**
- ▶ **CARACTERÍSTICAS DE LOS INTANGIBLES**
- ▶ **RETOS PARA EL FUTURO**



APORTACIONES TEÓRICAS

ECONOMÍA INDUSTRIAL

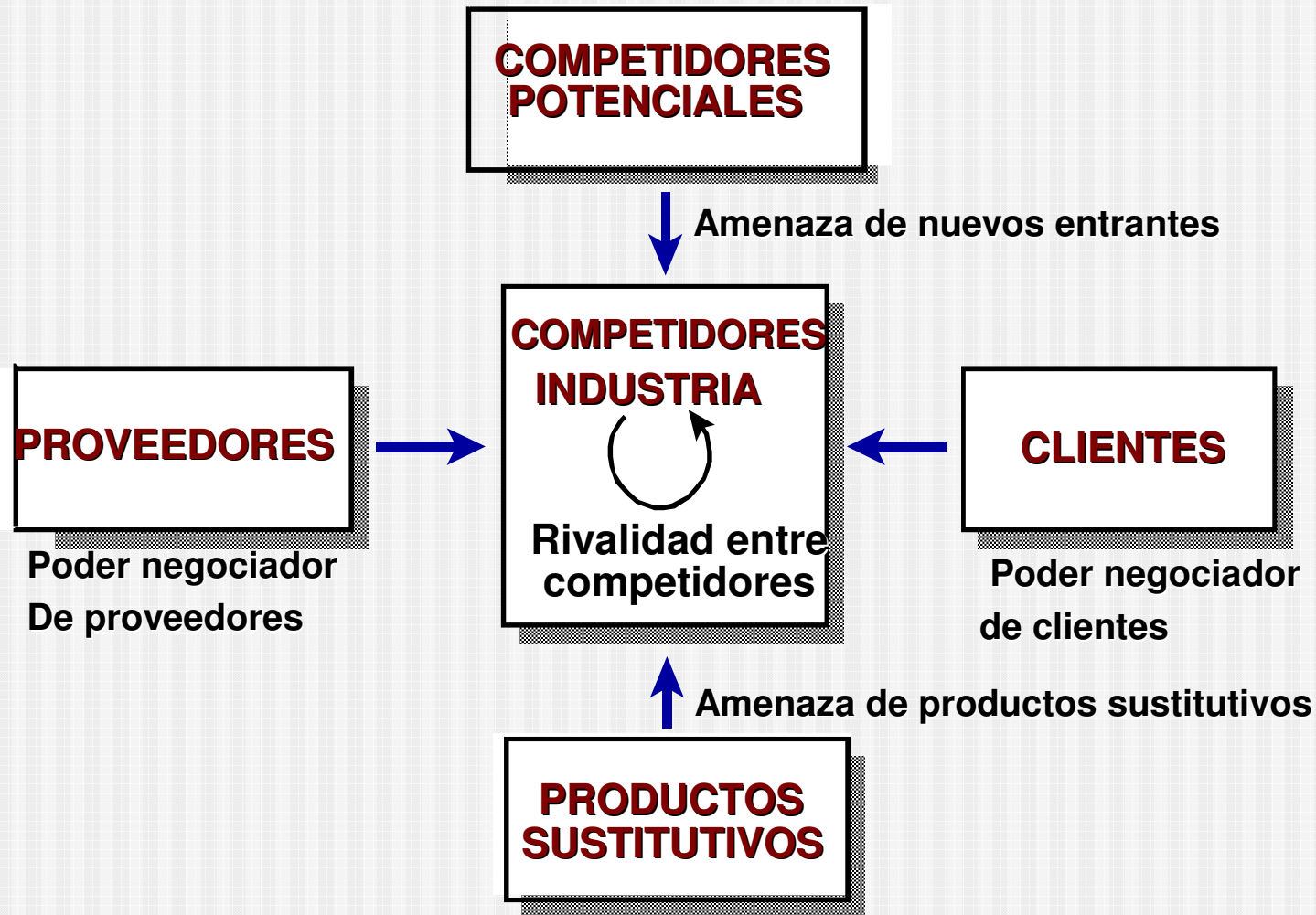
- Efecto industria**

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

- Efecto empresa**



ECONOMÍA INDUSTRIAL: Modelo de Porter



Fuente: Porter (1982:24)



ECONOMÍA INDUSTRIAL: PROBLEMA



¿PORQUÉ LAS EMPRESAS SITUADAS EN EL MISMO ENTORNO COMPETITIVO TIENEN DIFERENTES NIVELES DE RENTABILIDAD?

EVIDENCIA EMPIRICA: los resultados empresariales se explican más por las características internas que por el entorno



TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

PROPÓSITO



Identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas → Identificación, valoración y eficiente gestión de los RyC

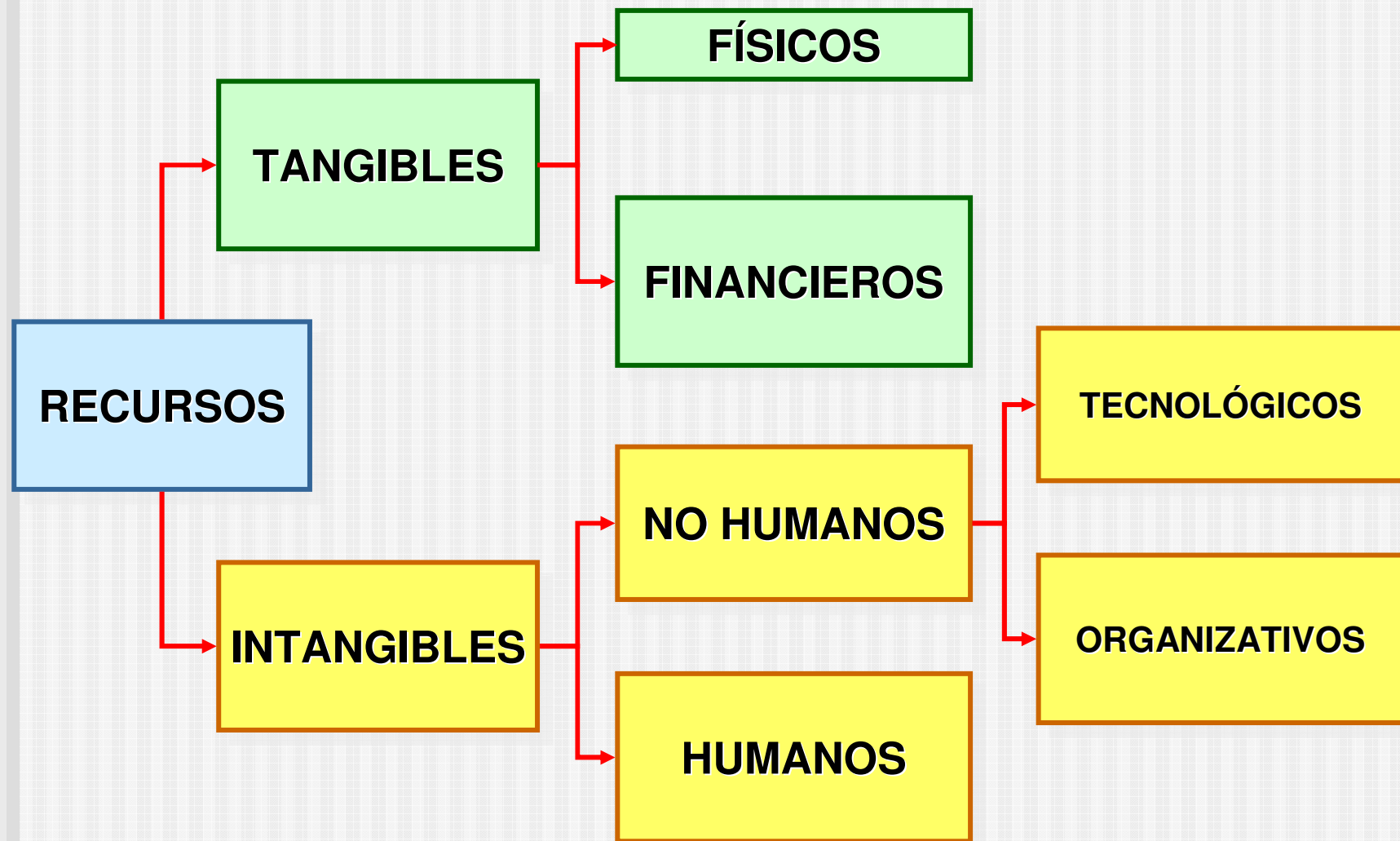
ORIENTACIÓN INTERNA, más que externa, de la formulación de estrategias → la fuente del éxito se encuentra en la buena gestión de los RyC



ENFOQUE COMPLEMENTARIO AL ANÁLISIS INDUSTRIAL



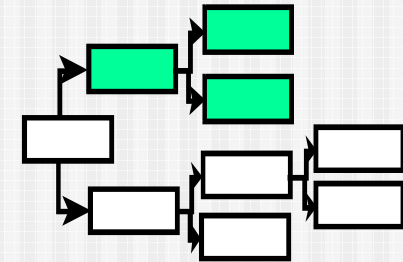
TIPOS DE RECURSOS



Fuente: Guerras y Navas (2007:230)



RECURSOS TANGIBLES



CONCEPTO

- Activos físicos y financieros
- Fáciles de identificar y valorar $\Rightarrow$ balance de situación

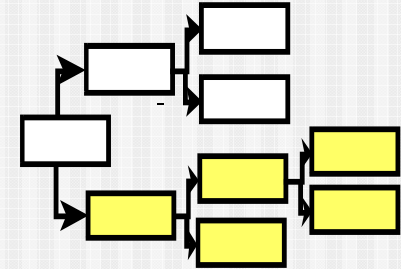


OBJETIVO: Identificación de su potencial para crear ventaja competitiva

- ¿Qué oportunidades existen para una aplicación más eficiente?
- ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los recursos actuales en usos más rentables? $\rightarrow$ empresa, alianzas, venta a otras empresas



RECURSOS INTANGIBLES



CONCEPTO

- No tienen existencia física
- Activos basados en la información y el conocimiento



CONSECUENCIAS

- Relación entre recursos intangibles acumulados y creación de valor



LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

CONCEPTO

- Adecuada combinación y coordinación recursos individuales disponibles
- Habilidades colectivas de la organización para desarrollar actividades mejor que los competidores

DISTINCIÓN RECURSOS Y CAPACIDADES

RECURSOS

Stock (cosas, elementos)

Carácter individual



CAPACIDADES

Flujo (formas de hacer)

Carácter colectivo



Las capacidades son intangibles por naturaleza



CARACTERÍSTICAS DE LOS INTANGIBLES

- ▶ **INVISIBILIDAD: DIFICULTAD DE MEDICIÓN**
- ▶ **FALTA DE APARICIÓN EN LOS ESTADOS CONTABLES**
- ▶ **APRECIACIÓN POR EL USO**
- ▶ **INEXISTENCIA DE MERCADO**
- ▶ **LENTITUD DE ACUMULACIÓN**
- ▶ **FALTA DE DEFINICIÓN DE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD**



DIFICULTAD DE MEDICIÓN

Los intangibles no tienen soporte físico
Están basados en la información y el conocimiento



CONSECUENCIAS

- Dificultad de cuantificación



PROBLEMA

- ¿Qué tipo de indicadores se deberían utilizar?
- ¿Qué requisitos deberían cumplir los indicadores?



NO APARICIÓN EN ESTADOS CONTABLES

**El Balance sólo recoge los activos tangibles
(Fondo de Comercio)**



CONSECUENCIAS

- Diferencias entre el valor contable y el valor de mercado



PROBLEMA

- ¿Debería aparecer el valor de los intangibles en los estados contables?



APRECIACIÓN POR EL USO

La mayoría de los intangibles se enriquecen con su uso



FORMAS DE ENRIQUECIMIENTO

- Utilización intensiva
- Utilización simultánea



PROBLEMA

- Si los intangibles aparecieran en el Balance: ¿Cuál debería ser el criterio de actualización?



INEXISTENCIA DE MERCADO

Para la mayoría de los intangibles no existe mercado

→ Dificultad de transferencia



LA DIFICULTAD DE TRANSFERENCIA AUMENTA

- Basados en conocimientos tácitos
- Problemas de complementariedad



PROBLEMA

- ¿Cómo conseguir intangibles?



LENTITUD DE ACUMULACIÓN

**Los intangibles son de lenta y costosa acumulación
Generalmente por la experiencia propia**



CONSECUENCIA

- Cada empresa tiene una historia única e irrepetible
- Dependencia histórica



PROBLEMA

- ¿Cómo reproducir intangibles?



DEFINICIÓN DERECHOS DE PROPIEDAD

La mayoría de los intangibles tienen mal definidos los derechos de propiedad

Especialmente los recursos humanos



CONSECUENCIA

- Las habilidades son propiedad de los individuos



PROBLEMA

- ¿Cómo asegurar la propiedad de los recursos humanos?
- ¿Cómo definir el reparto de rentas entre individuos y empresa?



RETOS PARA EL FUTURO

- ▶ **¿CÓMO MEDIR INTANGIBLES?**
- ▶ **¿CÓMO CREAR INTANGIBLES?**
- ▶ **¿CÓMO EVALUAR INTANGIBLES?**
- ▶ **¿CÓMO EXPLOTAR INTANGIBLES?**
- ▶ **¿CÓMO RELACIONAR INTANGIBLES CON RENTAS SUPERIORES?**