

John Kay  
**Fundamentos del éxito empresarial:  
el valor añadido de la estrategia**

*Barcelona, Ariel, 1994*

**JUAN VENTURA**  
*Universidad de León*

**S**in duda, la dirección estratégica de la empresa es uno de los campos del conocimiento que ha experimentado una transformación más profunda, como lo demuestra cualquier revisión reciente de los trabajos publicados<sup>1</sup>.

De una parte, se constatan modificaciones sustanciales en los comportamientos estratégicos de las organizaciones ante los cambios del entorno competitivo, entre los que cabe destacar: el auge de los acuerdos de cooperación, la necesidad de armonizar diferenciación y costes reducidos si se quiere seguir siendo competitivo, la búsqueda de la flexibilidad junto al logro de competencias esenciales y la importancia de los activos intangibles (la reputación y la cultura organizativa) como fuente de ventaja competitiva. De otra parte, la última década ha dado lugar a cambios notables en la utilización de nuevos conceptos y teorías que ayuden a explicar y describir la realidad entre los que cabe mencionar la nueva economía industrial basada en la teoría de juegos no cooperativos, la economía de las organizaciones y el enfoque de los recursos y capacidades.

La conjunción de nuevos hechos a explicar y nuevas herramientas a utilizar se unen a los problemas de una disciplina que aspira, no sólo a describir y explicar la realidad, sino a prescribir cómo debe actuar una empresa para alcanzar rentas sostenidas. En este caldo de cultivo el libro de John Kay "Fundamentos del éxito empresarial" responde a la doble condición de su autor, profesor de la London Business School y máximo responsable de la consultora London Economics. Se trata por tanto de un libro riguroso en sus fundamentos teóricos pero que aspira a ser leído y entendido por un público amplio y ávido de encontrar panaceas y recetas en la ardua tarea de dirigir organizaciones complejas. A pesar de ello en el prefacio del mismo se reconoce textualmente "...que no hay recetas ni estrategias genéricas para el éxito empresarial. No puede haberlas porque si las hubiera, su adopción general eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiera derivarse de la misma. Los fundamentos del éxito empresarial son exclusivos para cada una de las empresas de éxito". Ahora bien, esta afirmación de seguirse en todas sus consecuencias conduciría a un reduccionismo que impediría avanzar en el conocimiento científico, cada empresa es única y no comparable a ninguna otra. Lejos de esta posición maximalista el libro acaba ofreciendo, -ha-

---

(1) Véase la revisión contenida en *Fundamental Issues in Strategy* editado por Richard Rumelt, Dan Schendel y David Teece.

ciendo honor a su título—, explicaciones suficientemente generales acerca de los fundamentos del éxito empresarial, si bien el autor señala de forma inequívoca que las características singulares son difíciles de crear y casi nunca se logran como resultado de un proceso consciente de elección estratégica, por lo que la pregunta relevante que deben hacerse las empresas es ¿Qué característica singular poseemos?, y no ¿qué característica singular nos gustaría? Se deduce en consecuencia que el autor excluye el estudio del proceso de acumulación de recursos y capacidades, esto es los análisis longitudinales o dinámicos para concentrarse en un momento del tiempo dado en la forma en que la empresa puede explotar las características singulares a través de los mercados más idóneos (*cross sectional*) [Porter (1994)].

Adentrándonos en el contenido del mismo, la explicación se construye alrededor de la siguiente línea argumental: la clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo. Las características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece, tanto interna como externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos. Las características singulares se convierten en ventajas competitivas cuando se aplican a los mercados adecuados. Finalmente las características singulares deberán ser sostenibles y apropiables.

La parte primera del libro consta de dos capítulos, el primero de ellos apoyándose en el estudio de casos, —se describe sucintamente las razones del éxito de BMW, Honda y Glaxo, y las razones del fracaso del grupo Bull, Saatchi & Saatchi y EMI—, permite al autor justificar los fundamentos del éxito empresarial en la posesión de alguna característica singular y su aplicación en aquellos mercados que resulten más adecuados a la misma. Esta afirmación en sí misma no resulta novedosa y remite al trabajo pionero de Andrews (1971), que considera la estrategia como el ajuste entre los puntos fuertes y débiles de la organización (análisis interno), en relación a las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), si bien el tratamiento de Kay se diferencia en la relación de causalidad, las características singulares son el punto de partida que delimita las posibles opciones estratégicas al alcance de la empresa.

El capítulo segundo estudia cómo medir el éxito de la empresa y, después de una revisión crítica de diferentes medidas, se decanta por el concepto de beneficio en sentido económico (extraordinario) o renta, es decir por los beneficios después de imputar un coste de oportunidad a los recursos propios. Llegados a este punto es de destacar la confusión terminológica que puede darse, dado que en el libro se denomina valor añadido al beneficio en sentido económico y output neto al valor añadido. Este tipo de cambios en conceptos con un significado ampliamente aceptado en la literatura económico-financiera deberían evitarse.

La parte segunda, titulada *relaciones comerciales*, resulta de gran interés por cuanto el autor es capaz de describir en términos sencillos y precisos algunas de las principales aportaciones que para el pensamiento estratégico se pueden extraer de la teoría de juegos no cooperativos (capítulo 3: cooperación y coordinación) y del enfoque transaccional (capítulo 4). De hecho, la contribución diferencial de este texto, en relación a otros análisis más convencionales, consiste en la integración de conceptos y teorías de forma comprensible para un público no necesariamente familiarizado con desarrollos más técnicos. A través del dilema del prisionero se analizan los problemas de la cooperación (tanto en las relaciones internas como externas) y la forma en que se puede superar las conductas oportunistas que conducen a soluciones de equilibrio

que no son óptimos de Pareto. Para ello se explica de forma clara la importancia del horizonte temporal que contempla cada parte a fin de que emerja la cooperación en el marco de los juegos repetidos. *La batalla de los sexos* permite analizar el problema de la coordinación y las posibles soluciones mediante el compromiso o la jerarquía. Finalmente *el juego del gallina* ejemplifica contextos donde la estrategia ganadora depende del carácter único de la empresa que la sigue. Se analiza así mismo la importancia de los compromisos creíbles como soluciones a situaciones con más de un equilibrio de Nash. La parte segunda se completa con el estudio de la naturaleza de las diferentes relaciones contractuales que tienen lugar en la empresa. De especial relevancia para el conjunto de la línea argumental del libro resulta el análisis de los contratos a largo plazo y de forma especial la contribución de los contratos relacionales, entendidos como “Relación de intercambio entre dos partes que no está totalmente articulada. Las reglas del comportamiento son implícitas y el mecanismo que garantiza su cumplimiento es el valor que posee la relación continuada entre las partes”. Este tipo de contratos sirve de base para el logro de ventajas competitivas en tanto en cuanto engloban en el ámbito interno los contratos de empleo y en el ámbito externo aquellas transacciones que cabe describir de forma amplia como acuerdos de cooperación, es decir soluciones híbridas entre el mercado al contado y la internalización de las actividades.

La parte tercera, *características singulares*, engloba cuatro capítulos donde se describen aquellas características deseables (en tanto en cuanto permiten competir de forma superior a las restantes empresas), que posee o controla una organización y que no pueden ser reproducidas ni adquiridas de forma inmediata por las empresas competidoras. De nuevo surge uno de los problemas recurrentes en la literatura sobre estrategia empresarial y es la confusión terminológica que la afecta, debido a la integración de corrientes y conceptos tomados de diferentes disciplinas, cuando no del afán de cada nueva teoría por diferenciar su oferta de las ya existentes. Así, cabe señalar que gran parte de la argumentación contenida en esta parte se puede encuadrar dentro del enfoque más reciente del análisis estratégico, denominado “teoría de los recursos y capacidades”. Dicho enfoque considera la heterogeneidad de los recursos y la imperfecta movilidad de los mismos como los ejes básicos para el logro de rentas sostenidas por parte de las organizaciones. De ahí que las características singulares hagan referencia a los recursos y capacidades escasos, valiosos, difícilmente móviles e inimitables, que posee o controla la organización [Barney (1991)]. El capítulo 5 analiza la primera característica singular definida como arquitectura, esto es la red de contratos relacionales internos y externos que la empresa ha forjado. Este tipo de relaciones son específicas de la organización que las crea y difícilmente imitables, al estar insertadas en un conjunto de rutinas y sistemas organizativos que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo. El capítulo 6 analiza la reputación, característica singular que responde a los mismos rasgos enumerados anteriormente, se trata de un activo que se construye gradualmente (básicamente mediante transacciones repetidas que satisfacen la calidad esperada) y que no puede imitarse ni transferirse fácilmente, de ahí su valor en aquellos mercados susceptibles de una adecuada explotación. La reputación es un activo más valioso cuando más difícil resulta conocer *ex-ante* la calidad del producto, por lo que la empresa que pueda señalar su calidad obtendrá una clara ventaja competitiva. La innovación como fuente de ventaja competitiva se estudia en el capítulo 7, destacándose los problemas inherentes a la apropiación de los beneficios derivados de la innovación en función del marco legal y de la posesión de los activos

complementarios necesarios para explotar los resultados de la innovación. El valor de la innovación, en sí mismo, como única fuente de ventaja competitiva sostenible es discutible a no ser que la empresa posea otras características singulares como reputación o arquitectura que interactúen de forma sinérgica. El último capítulo de esta parte se titula activos estratégicos, y hace referencia a las ventajas derivadas de *mover primero*, es decir de haberse establecido en primer lugar en un mercado y disfrutar por ello de una ventaja competitiva sobre las empresas rezagadas. Ello puede deberse a situaciones de monopolio natural, existencia de licencias o regulaciones restrictivas, o a ventaja en costes por el hecho de haberse instalado y haber acumulado experiencia y/o a la presencia de importantes costes hundidos. De nuevo el título de este capítulo puede dar origen a confusiones terminológicas, en tanto en cuanto el concepto de activo estratégico significa dentro de la corriente de los recursos y capacidades un activo valioso, difícilmente imitable o transferible, que además se adapta a los factores estratégicos de la industria [Amit y Shoemaker (1993)]. En definitiva, el autor está haciendo referencia a barreras de entrada originadas por la combinación de factores tecnológicos (monopolio natural, costes hundidos) que en combinación con el orden de entrada al mercado dificultan la competencia al afrontar la empresa potencialmente entrante una desventaja y/o asumir un alto riesgo en relación a los posibles beneficios.

La parte cuarta contiene cinco capítulos donde partiendo de las características singulares de la empresa se estudia en qué mercados concretos se debe entrar para lograr una ventaja competitiva sostenible que genera rentas apropiables. Se considera que el negocio principal de la empresa vendrá dado por el conjunto de mercados en los que la característica singular de la empresa le proporcione una ventaja competitiva. En el capítulo 9 se analizan estas relaciones y en el capítulo 10 se consideran las fusiones como forma de entrada en nuevos mercados. Los problemas derivados del mantenimiento de la ventaja competitiva son analizados en el capítulo 11; las dos causas que pueden anular el logro de una ventaja competitiva son que las características singulares dejen de serlo, debido a la imitación o difusión de las mismas y en segundo lugar que el valor de las características singulares se deteriore debido a modificaciones en el entorno competitivo al que se aplica. El capítulo 12 se dedica al estudio de la apropiabilidad del valor creado entre los diferentes participantes. El último capítulo de esta parte se ocupa de los problemas de la cuantificación de la ventaja competitiva.

El estudio de la política de precios, el posicionamiento de los productos, la publicidad y marcas se aborda en la parte quinta, denominada *estrategias competitivas*. Para ello el autor analiza los problemas derivados de la interdependencia y la posibilidad de llegar a acuerdos colusivos. El posicionamiento de los productos se aborda mediante una sencilla exposición que recoge las ideas principales de la competencia espacial en el caso de la diferenciación horizontal. Se analiza el papel de la publicidad y las marcas sobre la reputación, destacando el papel de los gastos en publicidad como forma de señalización del compromiso del fabricante con un mercado. El último capítulo describe la forma en que las relaciones verticales (con proveedores y distribuidores) contribuyen al logro de la ventaja competitiva, analizándose diferentes formas contractuales.

La parte final del libro resume las principales aportaciones del mismo en un intento por sistematizar los pasos a dar para llevar a cabo una auditoría estratégica, tanto de la industria como de la empresa (capítulos 18 y 19). Se concluye con un capítulo acerca de las conexiones entre la ventaja competitiva de la empresa y la ventaja competitiva de las naciones.

El libro a lo largo de sus 529 páginas constituye una aportación novedosa en el campo de la dirección estratégica, en la medida que integra las teorías y conceptos que, de forma reciente, más han contribuido al entendimiento de los problemas estratégicos de las organizaciones, junto a una amplia documentación de casos reales, con predominio de empresas europeas (en su mayor parte del Reino Unido), logrando un texto riguroso, claro y ameno. En el debe cabe anotar la no utilización sistemática de conceptos ampliamente aceptados que pueden inducir a confusión. Se trata pues de un libro que busca satisfacer las expectativas de un público amplio sin renunciar al análisis riguroso y actualizado de sus planteamientos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Dow-Jones Irwin.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, págs. 99-120.
- Porter, M. (1994): "Toward a dynamic theory of strategy", en Rumelt *et al.* (editores), *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E. y Teece, D.J. (1994): *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press.