

Anexos

Anexo 1

APORTES	DEFINICIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS
ENFOQUE DE INNOVACIÓN	
Schumpeter (1934)	Sostiene que la “Capacidad de Innovación” es el artífice del proceso de “Destrucción Creativa” y que ésta se basa en las características que reúnen los “emprendedores” como actores clave en el proceso de continuo cambio.
Teece y Pisano (1994: 541)	Se definen las Capacidades Dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.
Helfat (1997: 339)	“Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado”.
Zahra (1999: 40)	“Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma”.
Helfat y Raubitschek (2000: 975)	“Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores”.
Teece (2007: 1319, 1320)	“Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”.
ENFOQUE DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES	
Nelson (1991)	Plantea la existencia de ciertas capacidades de carácter dinámico en la empresa, entendidas como la evolución de las Capacidades Esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas, definidas en función de un contexto Schumpeteriano o evolutivo.
Collins (1994)	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
Pisano (1994)	Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.

Henderson y Cockburn (1994)	Presentan a las “Competencias Arquitectónicas” como los artifices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
Teece, Pisano y Shuen (1997: 516)	“Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”. Por lo tanto, “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”.
Makadok (2001: 388)	Pone de manifiesto la “importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumpeterianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos” (obtención de rentas ricardianas).
Griffith y Harvey (2001: 598)	“Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva”.
Zollo y Winter (2002: 340)	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad”.
Zahra y George (2002: 185)	“Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva”.
Winter (2003: 991)	Describe a las capacidades dinámicas como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que “pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos”. Se trata de “inversiones” que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades.
Helfat y Peteraf (2003: 997)	“Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades”.
Zahra et al. (2006: 918; 921)	“Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor”... “Presencia de problemas rápidamente cambiantes” para los que la empresa cuenta con “la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad <i>dinámica</i> de orden superior de alterar capacidades)”... mediante la “habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes”.
Augier y Teece (2007: 179)	“Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías”.
Wang y Ahmed (2007: 35)	“Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y

	reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva”.
Ng (2007: 1486)	“Se refieren a la habilidad de las organizaciones de desarrollar y buscar nuevos recursos y configuraciones que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado”.
Oliver y Holzinger (2008: 497)	“Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante”.
ENFOQUE CONTINGENTE	
Eisenhardt y Martin (2000: 1106)	“Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor”.
Cockburn, Henderson y Stern (2000: 1129)	“La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio”.
Zajac, Kraatz y Bresser (2000: 433)	Capacidad de la organización de “llevar a cabo el cambio necesario” cuando “se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio”.
Rindova y Kotha (2001: 1264)	Utilizan el término “Continua Metamorfosis” para referirse a “profundas transformaciones” que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el “ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante”.
Lee et al. (2002)	“En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio”.
Aragón-Correa y Sharma (2003: 74)	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de “estrategias proactivas” que “permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios”.

Fuente: Gonzales, G. et al. 2010

Anexo 2

Financials											
	2002-12	2004-03	2005-03	2006-03	2007-03	2008-03	2009-03	2010-03	2011-03	2012-03	TTM
Revenue GBP Mil	4	9	14	20	43	81	165	223	340	495	495
Gross Margin %	52.7	50.4	48.7	40.8	42.5	46.0	43.4	41.8	49.1	50.9	50.9
Operating Income GBP Mil	-2	—	1	1	3	7	14	20	16	31	31
Operating Margin %	-41.5	2.9	6.2	6.9	7.6	8.6	8.4	9.1	4.7	6.3	6.3
Net Income GBP Mil	-2	1	1	1	2	5	10	15	11	22	22
Earnings Per Share GBP	-0.03	0.01	0.01	0.02	0.03	0.07	0.13	0.19	0.14	0.27	0.27
Dividends GBP	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Payout Ratio %	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Shares Mil	62	66	78	75	76	77	78	78	79	83	83
Book Value Per Share USD	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1.95
Operating Cash Flow GBP Mil	—	1	1	3	3	10	13	11	15	37	37
Cap Spending GBP Mil	—	—	—	-1	-2	-5	-8	-8	-26	-22	-22
Free Cash Flow GBP Mil	—	1	1	2	1	5	5	2	-11	16	16
Free Cash Flow Per Share USD	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Working Capital GBP Mil	—	1	2	3	5	7	9	21	20	37	—

Fuente: Morningstar finances

Anexo 3

Key Ratios												
Profitability	Growth	Cash Flow	Financial Health		Efficiency Ratios							
Margins % of Sales	2002-12	2004-03	2005-03	2006-03	2007-03	2008-03	2009-03	2010-03	2011-03	2012-03	TTM	
Revenue	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
COGS	47.30	49.63	51.25	59.16	57.46	54.00	56.65	58.23	50.94	49.09	49.09	
Gross Margin	52.70	50.37	48.75	40.84	42.54	46.00	43.35	41.77	49.06	50.91	50.91	
SG&A	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
R&D	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Other	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Operating Margin	-41.54	2.89	6.21	6.90	7.62	8.59	8.43	9.11	4.68	6.30	6.30	
Net Int Inc & Other	0.10	-0.01	0.28	0.30	0.29	0.43	0.11	0.01	-0.06	-0.17	-0.17	
EBT Margin	-41.45	2.88	6.50	7.20	7.91	9.02	8.54	9.12	4.62	6.13	6.13	
Profitability	2002-12	2004-03	2005-03	2006-03	2007-03	2008-03	2009-03	2010-03	2011-03	2012-03	TTM	
Tax Rate %	—	—	—	—	28.22	30.89	29.14	28.32	30.92	26.59	26.59	
Net Margin %	-41.45	5.90	6.50	7.19	5.83	6.23	6.05	6.54	3.19	4.50	4.50	
Asset Turnover (Average)	1.15	2.30	2.62	2.26	3.12	3.07	3.38	3.09	3.06	3.06	3.06	
Return on Assets %	-47.53	13.55	16.99	16.28	18.17	19.16	20.47	20.22	9.79	13.75	13.75	
Financial Leverage (Average)	1.72	1.51	1.78	1.99	1.95	2.28	2.39	1.82	1.93	1.94	1.94	
Return on Equity %	-63.28	20.46	28.35	31.03	35.72	41.54	48.06	40.96	18.45	26.62	26.62	
Return on Invested Capital %	-63.28	20.46	28.35	31.03	35.72	41.54	48.06	40.96	18.45	26.62	26.62	
Interest Coverage	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

Fuente: Morningstar finances

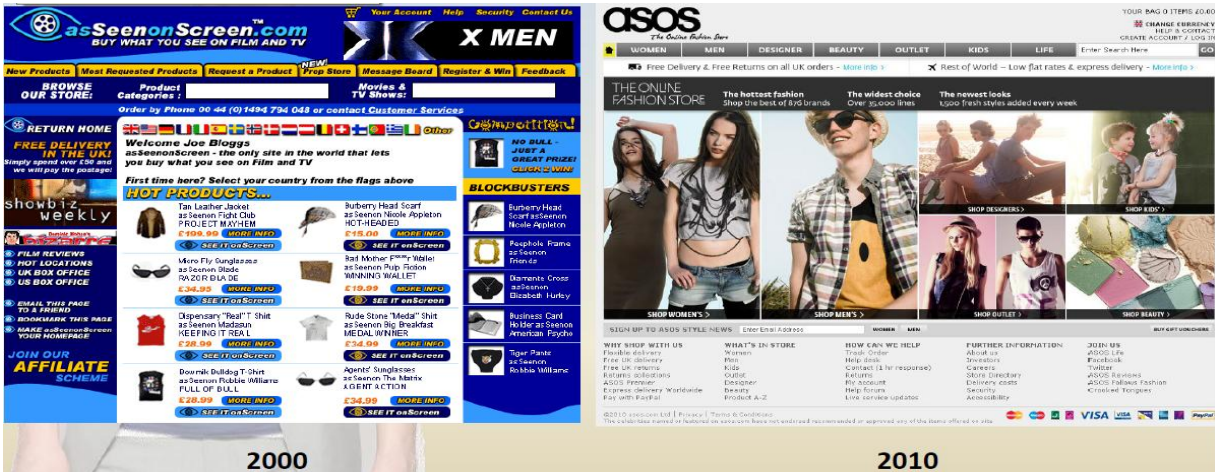
Anexo 4



Fuente: Yahoo Finances

Anexo 5

El cambio de imagen 2000 al 2010



Fuente: Asos Annual Report 2010

Anexo 6

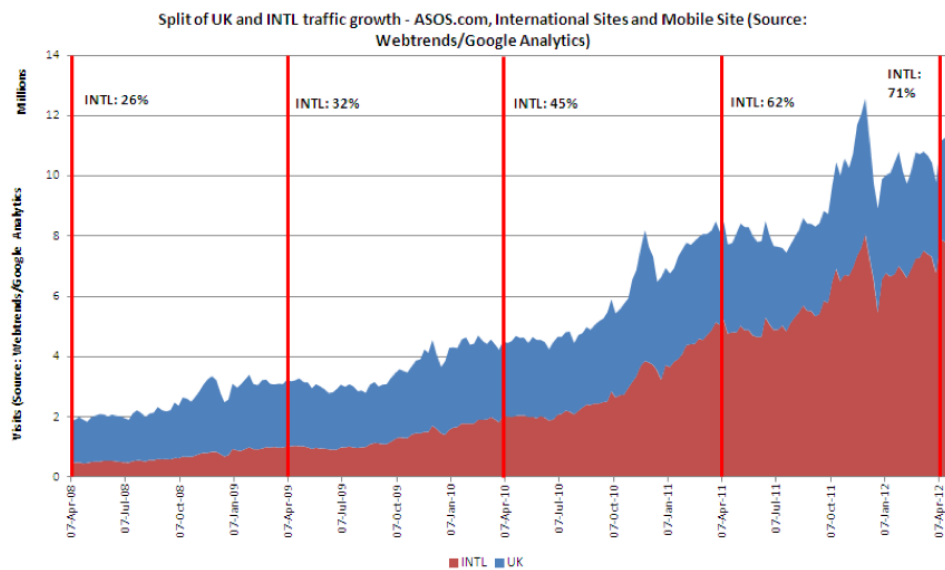
WINNING THE GLOBAL ONLINE FASHION RACE



Fuente: Asos Annual Report

Anexo 7

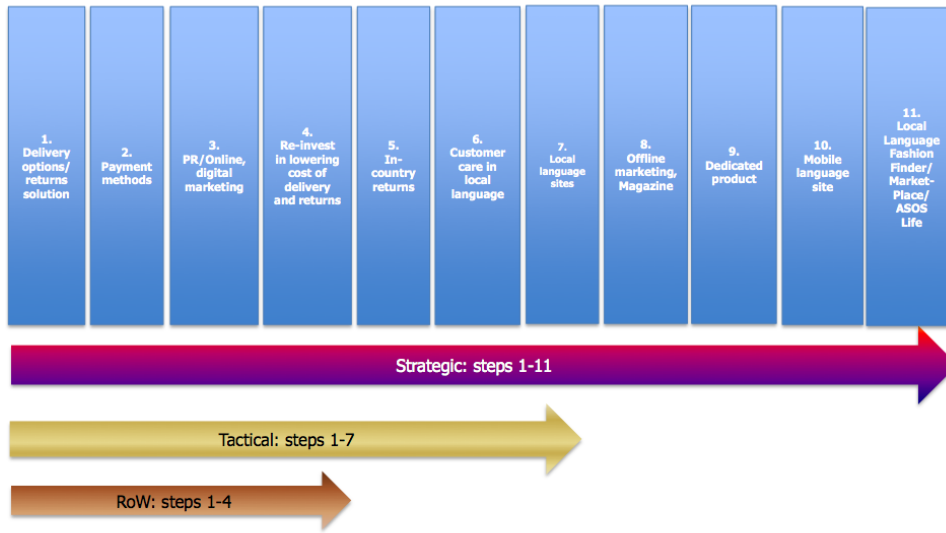
Truly Global - 71% of ASOS traffic is now International



Fuente: Asos Annual Report

Anexo 8

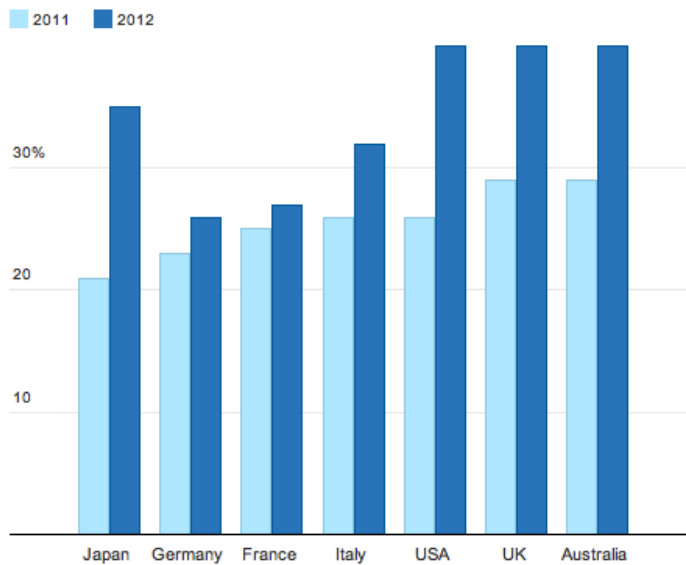
The Global Roadmap: Driving Traffic, Conversion and Sales in each market



Fuente: Asos Annual Report

Anexo 9

Mobile owners accessing social networking sites (%)



SOURCE: OFCOM CONSUMER RESEARCH OCTOBER 2012 , GET THE DATA

Fuente: Guardian.co.uk