

El siglo de la empresa,

Vicente Salas Fumás, *Fundación BBVA*,
Bilbao, 2007, 207 págs.

“El siglo XX pasará a la historia de la economía como el «siglo de la empresa»”. Con esta afirmación tajante se inicia este libro, y con la misma rotundidad que Salas empieza su obra, va desgranando a lo largo de más de 200 páginas las razones de dicha afirmación.

Sólo una persona que ha dedicado sus años al estudio y reflexión sobre la empresa, que ha sido galardonada con prestigiosos premios y sobre todo una dilatada vida académica ejemplar, con su paso por prestigiosas universidades, su cercanía a sus alumnos y siempre próximo a sus compañeros de profesión, podría entregarnos el legado que esta obra representa. En realidad, el trabajo del autor consiste en mantener una pausada conversación con los grandes pensadores de la empresa del siglo XX, Coase, Simon, Barnard, Williamson, Handy, Porter, Teece y tantos otros, y entregarnos su visión. Estas conversaciones o meditaciones le conducen a plantear la tesis que subyace en la obra y es que las sociedades complejas plantean problemas permanentes de organización, competencia y equilibrio de poder en los que la empresa tiene, y seguirá teniendo, un notable protagonismo.

La publicación se basa en las tres conferencias magistrales dictadas por el profesor Salas en la Fundación BBVA al inicio del curso 2005/2006. Quienes tuvimos la fortuna de escuchar de viva voz su pensamiento, nos encontramos ahora con el valor añadido de una obra donde la inmediatez de la palabra ha dado paso a la reflexión escrita, pausada, ponderada y documentada.

La importancia de la empresa en nuestra sociedad radica en que las sociedades anónimas emplean a cientos de miles de trabajadores repartidos por todo el mundo, sus decisiones de inversión y desinversión generan disputas con y entre los gobiernos nacionales, y el acierto o desacierto en las decisiones estratégicas de sus respectivos gestores tiene consecuencias directas e indirectas para los ciudadanos de muchos países.

La investigación académica sobre economía de la empresa se inicia en los años treinta del siglo pasado con un artículo de Coase sobre la naturaleza de la empresa, artículo que pasó inadvertido en sus comienzos. La profesionalización sobre la gestión de la empresa comienza en el momento en que se vincula la responsabilidad de la toma de decisiones al más alto nivel jerárquico de la empresa, a la valía profesional de las personas y no

los derechos que otorga la propiedad sobre los activos empresariales¹. Es por todas estas razones por las que el premio Nobel de Economía, Herbert Simon, aboga por denominar la economía de la moderna sociedad industrial, economía de las organizaciones antes que economía de los mercados.

Los tres capítulos en que se divide la obra responden a cada una de las tres conferencias a las que acompaña una bibliografía seleccionada para cada capítulo de la obra. La unidad de análisis es la empresa de propiedad privada y en régimen de competencia. Quedan, pues, fuera de este estudio las organizaciones del sector público, otras ciencias sociales que tratan de la vertiente profesional de la administración de empresas y los mercados.

El primer capítulo explica el papel de la empresa en una economía de mercado. El segundo analiza la empresa como institución que produce bienes y servicios para el mercado y donde obtiene también los ingresos que van a determinar su viabilidad. El tercero aborda la relación de la empresa con el entorno social del que forma parte.

Así pues, el primer capítulo se centra en la naturaleza de la empresa y las razones que justifican su existencia. La ciencia económica combina el interés por el estudio de las decisiones individuales con el interés por los resultados colectivos a que llevan esas actuaciones individuales. Este vínculo entre lo individual y colectivo surge porque las personas optan por la división del trabajo y la consiguiente especialización. Esta especialización es la que les lleva a colaborar e intercambiar con otros especialistas los resultados de su trabajo individual. Especialización, colaboración e intercambio son los tres elementos inseparables de la organización económica. El avance o el impulso de estas tres características pueden dejarse en manos de: a) una planificación central, algo que históricamente no se ha mostrado muy eficiente; b) el mercado y su mano invisible, según postuló en su momento Adam Smith y sus seguidores, o c) la empresa. Existen razones para afirmar que la importancia cuantitativa y cualitativa de la empresa en nuestra economía de mercado pone en duda la supuesta eficacia de la mano invisible del mercado para la realización de esas tres necesidades de especialización, colaboración e intercambio.

El punto de inflexión en la ciencia económica sobre el interés por la naturaleza de la empresa se atribuye a Coase, que en su artículo sobre la naturaleza de la empresa, publicado en 1937, pone en duda la hipótesis de que el mercado funciona por sí mismo y pueda llevar a cabo por el mecanismo de los precios la función de coordinación. Lo que emerge de la obra de Coase es la función que desempeña el empresario, a quien define como la

¹ Esta cuestión acerca de la profesionalización de la dirección de empresa se inicia también en el siglo pasado, año 1912, con las reflexiones de LOUIS D. BRANDEIS, famoso jurista y más tarde juez del Tribunal Supremo estadounidense, y su testigo

lo recogió años más tarde, 1969, KENNETH ANDREWS con su artículo en la revista *Harvard Business Review*, “Toward Professionalism in Business Management”. Pero este aspecto de la profesionalización queda fuera del ámbito de estudio de Salas.

persona o personas que en un sistema competitivo reemplazan el mecanismo de los precios en su papel de asignación de recursos. Para Coase la empresa existe en la medida que existe el empresario. La esencia de la naturaleza de la empresa y el rasgo que la diferencia del mercado reside en la autoridad y capacidad del empresario para dar órdenes y dirigir el trabajo de los demás.

Otra visión de la empresa proviene del mundo del Derecho y hace hincapié en la personalidad jurídica de la empresa y la posibilidad de tener derechos de propiedad sobre activos productivos no humanos. Merece especial mención la consolidación de la forma jurídica de la empresa, conocida como corporación en los países anglosajones y sociedad anónima por acciones en nuestro ordenamiento jurídico. Esta forma societaria es la que permite separar en personas distintas la propiedad formal de los activos y el control que se ejerce sobre los mismos.

Además de Coase hay toda una pléyade de pensadores que a lo largo del siglo XX han contribuido en el desarrollo y formalización de una teoría de la empresa. En este capítulo de fundamento de la empresa, Salas estudia la aportación de los autores más representativos y cómo en el transcurso del tiempo se ha ido edificando esta teoría.

No faltan en este primer capítulo los referentes empíricos de la empresa. Cualquier empresa tiene unas señas de identidad propias y posee elementos organizativos y físicos susceptibles de someterse a un análisis externo. Gran parte del conocimiento de la empresa se deriva de los métodos inductivos que analizan su funcionamiento y, sobre todo, intentan explicar las razones de su éxito. Por consiguiente, al mismo ritmo que ha crecido el interés de los investigadores académicos sobre esa realidad llamada empresa, ha suscitado también el interés de historiadores, redactores de casos prácticos, analistas y consultores, cuyo objetivo de análisis ha sido describir unos hechos sin enmarcarlos en una categoría o bien ordenando en un catálogo normativo de buenas prácticas para quienes tienen que resolver problemas similares.

Esta literatura empírica se ha centrado en dos áreas de análisis: la estructura organizativa de la propia empresa por un lado, y, por otro en las principales decisiones de gestión. En cuanto a la estructura interna, el análisis se ha centrado en: a) la definición de los puestos de trabajo; b) la identificación de las competencias que se asignan a cada puesto y, c) los flujos de información y comunicación que los unen dentro de la misma empresa. Las decisiones organizativas que han merecido la atención de los estudios empíricos han sido: a) el análisis de las actividades de la cadena de valor de los productos y servicios, qué actividades se van a realizar dentro de la empresa y cuáles se van a encomendar a socios externos; b) ¿a qué distancia de la máxima autoridad se va a ubicar el poder de decisión?, y c) ¿dónde se localiza espacialmente la producción?

En lo que a estructuras empresariales se refiere, el autor aporta los tres modelos organizativos que han ido apareciendo a lo largo del siglo, Ford y General Motors a principios de siglo, Toyota en el último tercio y Cisco como modelo de transición al siglo XXI. Lo

que ha estado detrás de estos cambios organizativos han sido las tecnologías de la información. En este capítulo se hace mención también a cuál ha sido el desarrollo tecnológico en cada momento, cómo han penetrado en la empresa las TIC y cuáles han sido sus implicaciones para la gestión.

El segundo capítulo analiza la empresa privada como productora de bienes y servicios para ser vendidos al mercado en condiciones de competencia y suficiencia financiera. Producir en competencia significa que los compradores potenciales tienen múltiples oportunidades de elección para satisfacer sus necesidades. La suficiencia financiera, por otro lado, determina que la empresa dependa de los ingresos por la venta de los productos y de las aportaciones de los propietarios para afrontar los costes en que incurre en la producción de los mismos.

El estudio de la empresa en competencia se interesa por conocer los factores que determinan los resultados privados y sociales del comportamiento empresarial actuando en mercados donde opera el principio de libre empresa. Las dos perspectivas principales de este estudio en el siglo XX han sido: una basada en la teoría de los precios y mercados, y otra que tiene como fundamento los factores explicativos del beneficio empresarial. La primera visión tiene raíces microeconómicas y un interés positivo en cuanto que describe y comprende el funcionamiento de los mercados, y al mismo tiempo exhibe un interés normativo puesto que se refiere a las recomendaciones de políticas públicas en el ámbito de la política industrial, la regulación y la defensa de la competencia.

La segunda visión sobre la empresa, aquella que intenta explicar las razones del beneficio empresarial en competencia con otras empresas, tiene su arraigo en la dirección estratégica y su principal interés es explicar la heterogeneidad observada entre las empresas, incluso dentro de un mismo mercado, empezando por las diferencias en beneficios y la evolución de esas diferencias en el tiempo. En su acepción más general, la estrategia de la empresa define cómo ésta se relaciona con el entorno del que forma parte, la conjunción de factores de ese entorno donde la empresa desarrolla su actividad y factores internos o específicos de la empresa, es la que explica las diferencias observadas en los beneficios económicos.

Dado que la dirección estratégica es una disciplina reciente, con no más de 50 años de existencia, el autor hace un esfuerzo de síntesis para presentar los modelos que se han sucedido a lo largo de estos años de existencia para explicar los determinantes del beneficio empresarial. Se destacan en una primera época los modelos de Harvard, Boston Consulting Group, McKinsey, PIMS y Porter. Quizá el modelo que haya adquirido más fama entre los mencionados ha sido el de Porter, que explica las diferencias entre los beneficios de las empresas por dos vías. Por un lado, se justifica por el mayor o menor atractivo de la industria donde la empresa desarrolla su actividad, y por otro, la posición competitiva relativa de la empresa dentro de la industria. Se trata de ver en qué medida la empresa analizada se protege mejor o peor de la competencia general a que se ve sometida en el mercado al que pertenece.

Para identificar las cinco fuerzas que determinan el atractivo de la industria en el modelo de Porter, se proponen los siguientes factores: la competencia entre las empresas establecidas, la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la amenaza de los productos sustitutivos. La empresa responde a estas cinco fuerzas llevando a la práctica su propia forma de competir, que puede ser en forma de menor coste, diferenciarse ofreciendo un mayor valor para el cliente o posicionamiento en un nicho de mercado inexpugnable.

Este modelo de Porter no ha estado exento de críticas, pues se estima que hace excesivo hincapié en los factores de la industria para explicar los beneficios de la empresa, no destacando lo suficiente los factores internos de la propia empresa. Arguyen sus críticos que el modelo de Porter es insuficiente para explicar la heterogeneidad empresarial y su persistencia en el tiempo, y proponen como alternativa lo que se conoce como la teoría de los recursos y capacidades. Este nuevo modelo, conocido en el mundo académico por sus siglas en inglés, *RBV*, afirma que lo relevante es la dotación de recursos con que cuenta la empresa para competir. Esta acumulación de activos requiere un tiempo y unas inversiones específicas, que hasta que puedan ser imitadas ofrece ventajas competitivas para la empresa que las posee.

La teoría fue introducida en el año 1984 por Wernefelt y ha sido enriquecida por las aportaciones de los economistas que estudian los mercados y las empresas en situación de desequilibrio, en contraste con la economía industrial que tiende a concentrarse en las situaciones de equilibrio. Esta teoría propone una gestión de la empresa que tome como punto de partida la dotación de sus recursos tangibles e intangibles, así como sus capacidades distintivas, aquello que la empresa hace mejor que sus competidores con los recursos que posee.

Desde el punto de vista empírico, este enfoque de *RBV* ha impulsado una serie de investigaciones sobre los determinantes de los beneficios empresariales, destacando entre ellas aquella que trata de aclarar la importancia relativa de los factores propios de la empresa frente a los factores de la industria para explicar la variabilidad de los beneficios de las empresas que operan en distintas industrias. En la última parte del capítulo, el autor hace una referencia a la competitividad de la empresa cuyos recursos estratégicos son los conocimientos de sus empleados, es lo que se conoce como la estrategia de los recursos basados en el conocimiento.

El tercer capítulo analiza la relación entre la empresa y la sociedad de la que forma parte. Se exponen aquí los principales argumentos del debate sobre el papel de la empresa en la sociedad más allá del cumplimiento de la función económica que realiza. Los principales temas de debate abiertos hoy por esta relación entre empresa y sociedad son el análisis político de la empresa, el tamaño de la empresa y, en particular, el dominio de la gran empresa, su propiedad y en beneficio de quién deben tomarse las decisiones en esta gran empresa, los efectos externos de la actividad empresarial y finalmente la ética o la pregunta de si es posible sobrevivir en el mundo de los negocios actuando con respeto a los valores humanos y sociales fundamentales.

En el siglo pasado el debate en torno a la empresa y la sociedad ha sido un reflejo del debate entre capitalismo frente a socialismo como formas de organización social. La caída del muro de Berlín y el fin de las experiencias socialistas en la antigua Unión Soviética ha zanjado el debate en el momento actual. Dentro del capitalismo a lo largo del siglo XX tuvo lugar un debate sobre las formas de empresa, donde se contraponía la empresa renana y japonesa orientadas supuestamente a todos los interesados —*stakeholders*—, frente a la empresa del capitalismo financiero anglosajón, con una orientación última a los beneficios a corto plazo para los accionistas.

En los últimos años, los analistas se han inclinado por la mayor eficiencia exhibida por la empresa anglosajona, principalmente por sus logros financieros y tecnológicos. Pero este tipo de empresa ha estado salpicado por escándalos, engaños y comportamientos contrarios a la ética más elemental, sin olvidar el reto de la sostenibilidad medioambiental. Por ello dentro del sistema capitalista se ha especulado por una nueva forma de entender la relación entre empresa y sociedad. Algunos autores han abogado por superar esa tensión entre empresa y sociedad sustituyéndola por una relación de interdependencia en la que primen la colaboración y el reparto mutuo de las ganancias que de esta nueva relación se deriven.

El siglo XX ha sido testigo del auge y consolidación de la gran empresa de capital privado y alcance global. La dimensión de la empresa se justifica por razones de economía de escala y alcance en los procesos de producción y venta. A este apogeo de la gran corporación ha contribuido también la ampliación de los mercados, el aumento de la demanda debido a una mayor población y renta así como la liberalización de comercio a escala regional y global.

En esta gran empresa, la propiedad accionarial está enormemente dispersa, de tal modo que los accionistas que son los propietarios formales de la empresa, no tienen control sobre los activos de la empresa, éste es ejercido por los directivos profesionales que prestan sus servicios a cambio de una retribución, alumbrando así el fenómeno de lo que se conoce como empresa gerencial.

Uno de los grandes debates del siglo XX ha sido el de la sostenibilidad del modelo capitalista de producción, cómo hacer compatible la mejora sostenida del bienestar de la generación actual sin hipotecar el bienestar y progreso de las generaciones futuras. Entre los efectos externos positivos cabe citar la riqueza y el bienestar que ha creado la empresa, y entre los negativos, que quizá han recibido más atención, el peligro para la salud de la población de los procesos químicos y biológicos, el deterioro del medio ambiente y las amenazas que se ciernen sobre la población mundial como consecuencia de la previsión sobre el cambio climático.

Se cierra este capítulo con el gran debate de nuestros días en torno a la responsabilidad social corporativa. Ha sido el Guadiana del siglo XX. Los directivos alemanes ya se manifestaron sobre este tema a comienzos de siglo, al final de los años setenta irrumpió en escena el balance social en Francia, como una nueva forma de dar cuenta a la sociedad de las aportaciones de la empresa a ésta. Escándalos, desgracias, desigualdades y posibilidades

de la empresa en su relación de interdependencia con la sociedad han incrementado el tono y la ampliación del debate, en éste han intervenido todo tipo de organizaciones, incluida las Naciones Unidas. En los últimos tiempos cobra fuerza lo que se conoce como responsabilidad social estratégica que insta a las empresas, que aunque su motivación sea el beneficio privado, deben tener en cuenta los efectos externos de tales decisiones que repercuten en el bienestar del conjunto de la sociedad. De ahí que se recomiende a las empresas incorporar expresamente las consecuencias sociales de sus actuaciones en la toma de decisiones al más alto nivel.

Finalmente, una última palabra por lo primero que aparece en el libro, su portada. Se debe a Eduardo Núñez Valbuena y tiene como título *Los empresarios*, en ella se contienen de un modo gráfico todos los temas de discusión que aparecen en la obra y es que de la complejidad de todo el mundo de la empresa del siglo XX, y de lo que será en el futuro, los empresarios son quienes tendrán el mayor protagonismo.

José Manuel Rodríguez Carrasco

Guía de la Política Pública Local, 4.ª edición,

*Consultores de las Administraciones Públicas,
Madrid, 2007, 373 págs.*

El libro elaborado por los expertos de Consultores de Administraciones Públicas del Grupo AFI constituye, una vez más, una referencia obligada para los estudiosos y gestores de la Administración Local en España y una guía muy útil sobre la normativa actualizada y los procedimientos de un conjunto de actividades de ámbito local muy bien complementada con información y análisis cuantitativo de las principales actividades del sector. Los numerosos aspectos tratados sobre la política pública local abarcan campos tan importantes como la gestión presupuestaria y financiera, el control interno y externo, los recursos humanos y la organización, el desarrollo territorial y el urbanismo, el régimen jurídico local, la contratación pública o las vías de prestación de los servicios locales.

A través de ocho capítulos, el lector puede aproximarse a las cuestiones más generales sobre la delimitación, el marco regulador y competencial de los distintos agentes que forman parte del sector público local (capítulo 1). La regulación de los órganos de gobierno de las entidades locales y las principales cuestiones sobre el personal al servicio de las mismas, a través de la ordenación de la gestión de recursos humanos (capítulo 2). La gestión económica-presupuestaria, incluyendo la explicación detallada del ciclo presupuestario, la gestión financiera y de tesorería, los procedimientos de control y el régimen jurídico de los bienes de las entidades locales (capítulo 3). El marco jurídico de la contratación local, con los tipos y procedimientos de adjudicación de los contratos administrativos más usuales (capítulo 4). La prestación y formas de gestión de los servicios públicos locales, incluyendo el marco regulador de la financiación, seguimiento y evaluación

del funcionamiento de los servicios municipales (capítulo 5). Las cuestiones relacionadas con la modernización de los modelos organizativos y gerenciales y la implantación de sistemas más racionales de funcionamiento interno, de relación con los ciudadanos y de transparencia de la administración local (capítulo 6). Las competencias de las distintas administraciones en materia urbanística, la planificación y la gestión urbanística local (capítulo 7). Y, finalmente, el control externo y las responsabilidades de los gestores públicos (capítulo 8).

El libro está redactado de forma muy didáctica, a través de preguntas y respuestas fácilmente comprensibles sobre las cuestiones recurrentes a las que se enfrenta un gestor público local en su trabajo cotidiano, complementadas con recuadros que amplían y especifican las principales cuestiones planteadas. De esta manera, sus principales destinatarios, responsables políticos y empleados públicos de las distintas áreas de gestión, cuentan con un instrumento muy útil y actualizado de toda la problemática local a la que se pueden enfrentar en sus actividades cotidianas. Esta utilidad se extiende también a quienes por motivos profesionales o académicos o simplemente como usuarios de los servicios locales quieran contar con un texto comprensivo de los principales campos de actuación de la administración local.

En suma, un libro que actualiza y sintetiza espléndidamente los principales aspectos de las políticas públicas locales e incorpora un trabajo impropio de recopilación de datos e información que permite tener una radiografía actual del estado de la cuestión, que será de mucha utilidad a sus lectores.

Alfonso Utrilla de la Hoz

Universidad Complutense de Madrid

Un Modelo Integral de Gestión del Valor de Clientes: Una nueva forma de gestión en banca,

*Francisco de Borja de Carlos Martín-Lagos,
Instituto Tecnológico Empresarial ITE Caixa Galicia,
La Coruña, 2007, 164 págs.*

En un entorno cada vez más competitivo, como es el del sector bancario, las entidades se ven obligadas a generar ventajas competitivas diferenciales que garanticen su posicionamiento en el mercado. Dentro de las alternativas estratégicas que pueden plantear las empresas bancarias para conseguir esta diferenciación, sin duda, la vinculación de los clientes tiene un impacto sobre sus cuentas de resultados muy elevado.

Esta idea, la *orientación del negocio bancario al cliente*, constituye el eje central del libro que se presenta, nacido de la tesis doctoral del autor.

El principio fundamental en torno al cual se estructura todo el trabajo descansa en la propuesta de que "el valor supuesto a un cliente es el factor que permitiría a una entidad optimizar sus