

**EL PAPEL  
DE LA EMPRESA  
EN LA  
COMPETITIVIDAD**

---

Alvaro Cuervo García



**FACTORES  
DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL.  
CONSIDERACIONES GENERALES**

---

Vicente Salas Fumás

**PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA**

Siguiendo una costumbre iniciada en nuestro número 52/53 (1992), incluimos en la sección de *Colaboración Especial* un artículo de cada uno de los galardonados con el Premio de Economía Rey Jaime I en el pasado año. Este premio fue otorgado en 1992 a los profesores Alvaro Cuervo García y Vicente Salas Fumás, cuyos respectivos artículos sobre «El papel de la empresa en la competitividad» y «Factores de competitividad empresarial.

Consideraciones generales», vienen a completar con una aportación de extraordinario interés el contenido de este número de nuestra Revista. Valga, además, esta publicación como extensión y constancia escrita del homenaje que personalmente se tributó a los galardonados en el curso celebrado en La Coruña en el verano de 1993, en el ámbito de la UIMP, curso al que sirvió de base el contenido del presente número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA.

# EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA COMPETITIVIDAD

Alvaro Cuervo García

## I. LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

**E**N los últimos años, la palabra central en todo escrito referente a la empresa es competitividad. Se habla de competitividad de la empresa, ventajas competitivas, posición y perfiles competitivos, competitividad de las naciones.

La competitividad de la empresa se mide por su capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad. La competitividad se concibe como una realidad dinámica —y comparativa con las demás empresas— que se constituye y defiende de forma permanente en mercados abiertos. La competitividad es asunto complejo, sin soluciones simples ni fáciles.

La estrategia de la empresa pretende desarrollar ventajas competitivas sostenibles; es decir, difíciles de imitar por los competidores actuales y potenciales. En todo este proceso, tiene una gran importancia la actuación de la dirección, como más adelante se justifica, ya que a ella corresponderá la determinación de los negocios a desarrollar por la empresa, la forma de competir en los mercados (liderazgo en costes o diferenciación), y la organización del proceso para maximizar el valor de la empresa y crear así riqueza para los accionistas.

Las estrategias de la empresa buscan la consecución de una de las dos ventajas competitivas básicas (Grant, 1991): diferenciación o liderazgo en costes (esquema 1).

La *ventaja en coste* busca conseguir que productos similares a los de las otras empresas se obtengan con coste menor. Este liderazgo en coste suele venir determinado por el coste de los *inputs*, diseño y técnicas de producción, economías de escala y alcance, efecto experiencia y grado de utilización de la capacidad instalada (esquema 2).

La *diferenciación* persigue que los productos de la empresa sean percibidos como únicos en el mercado. El potencial de diferenciación depende de las características técnicas del producto y de su mercado; para ello, se insiste especialmente en variables tales como la marca, la calidad (tecnología), el servicio y los atributos del propio bien que se comercializa.

La ventaja competitiva de la empresa no se vincula, pues, necesariamente con menores costes, aunque sea el aspecto más estudiado, sino que en la mayoría de los casos la diferenciación es la responsable del éxito empresarial.

En el esquema 3, conforme a la metodología de la cadena del valor de M. Porter, se presenta un ejemplo de fuentes potenciales de diferenciación, que tienen en su mayoría un rasgo en común: son ventajas con base en activos intangibles.

Tras revisar las dos formas básicas de competir, debemos analizar de qué dependen. Pues bien, la idea de este trabajo es que tanto la reducción de costes como la diferenciación dependen menos de la posesión de activos físicos, del coste de *inputs*, que de la posesión de un conjunto de recursos y capacidades que, con la consideración de intangibles, van a determinar la competitividad de la empresa.

ESQUEMA 1  
**FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS:  
 LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO  
 EN COSTES Y DIFERENCIACION**

	<b>ESTRATEGIA GENERICA</b>	<b>ELEMENTOS ESTRATEGICOS CLAVE</b>	<b>RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZATIVAS</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	LIDERAZGO EN COSTE  (Productos similares a menor coste)	Inversión en plantas de escala eficiente, diseño de productos que facilita la producción, control de gastos, evitar clientes marginales.	Acceso al capital, habilidades en ingeniería de procesos, estrecho control de costes, organización y responsabilidades estructuradas, incentivos relativos a objetivos cuantitativos.
	DIFERENCIACION  (Premio en el precio por ofrecer un producto único)	Enfasis sobre la calidad, diseño, servicio, marca y publicidad	Habilidades en <i>marketing</i> y en ingeniería de productos y procesos, creatividad, capacidad de investigación básica, incentivos y medidas subjetivas mejor que cuantitativas, fuerte coordinación interfuncional.

## II. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

Hay tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa: el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa; es decir, la competitividad de la empresa viene determinada, primero, por variables externas a escala de país y sector, y después por la actuación de la propia empresa en el proceso de construcción de recursos y capacidades; es la heterogeneidad de las empresas la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados.

### 1. Análisis del entorno general

El análisis del marco económico general en el que actúa la empresa es una de las bases de su posición competitiva frente al resto. No todos los espacios económicos son igualmente atractivos para impulsar a las empresas a que desarrollen su competitividad. Como elementos impulsores de ésta, bajo esa óptica, se mencionan:

A) Las dotaciones del país, no de recursos físicos, que no suelen ser determinantes, sino de infraestructuras de transporte y telecomunicacio-

nes y niveles educativos; en concreto, formación profesional.

B) Marco regulador que facilite el funcionamiento correcto de los mercados, haciendo posible la disminución del coste de *inputs* básicos; lo que implica:

a) revisar muchos supuestos monopolios naturales y proceder a desregular su funcionamiento parcial o totalmente (transportes, telecomunicaciones y energía);

b) mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo para facilitar el ajuste interno con flexibilidad funcional y espacial, y negociación salarial vinculada a la productividad y el ajuste externo, reduciendo sus elevados costes que hacen inviable la flexibilidad empresarial y estimulan el empleo temporal, lo que dificulta la formación e integración de los hombres en la empresa;

c) minimizar los costes de reorganización y quiebra empresarial vinculados no sólo a los procedimientos (derecho concursal), sino al tiempo improductivo de los activos antes de su recolocación, que, a su vez, se ve dificultada por el carácter específico de muchos de ellos. Acortar los procedimientos y aceptarlos sindicalmente evitaría la pérdida de activos intangibles y haría viable la

**ESQUEMA 2  
VARIABLES DETERMINANTES  
DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES**

Coste de los <i>inputs</i>	<p>Poder negociador sobre proveedores.</p> <p>Propiedad de fuentes de recursos a bajo coste.</p> <p>Ventajas de localización (proximidad a las fuentes de recursos a bajo coste).</p> <p>Acuerdos de cooperación con proveedores que faciliten la coordinación y un menor coste de transacción.</p>
Técnicas de producción	<p>Utilización más eficiente de las materias primas.</p> <p>Reducción de la fuerza de trabajo necesaria por mecanización y automatización.</p> <p>Mayor precisión (menos defectos).</p>
Diseño del producto	<p>Diseño de productos que facilitan la automatización.</p> <p>Diseño que ayuda a reducir costes en producción y montaje, y a ahorrar en el coste de los materiales.</p>
Efecto aprendizaje	<p>Aumento de la destreza.</p> <p>Aumento de la eficiencia en la coordinación y la organización.</p>
Economías de escala	<p>Indivisibilidades.</p> <p>Especialización y división del trabajo.</p>
Economías de alcance	<p>Costes compartidos con otros negocios.</p> <p>Recursos (marcas, imagen), habilidades, rutinas organizativas. La mayoría de los intangibles tienen la consideración de bien público y generan externalidades.</p>
Utilización de la capacidad instalada	<p><i>Ratio</i> costes fijos/costes variables.</p> <p>Coste de instalación y cierre de la capacidad instalada.</p>
Eficiencia operativa residual	<p>Ineficiencia X/inactividad organizativa.</p>

Fuente: Grant (1991:152).

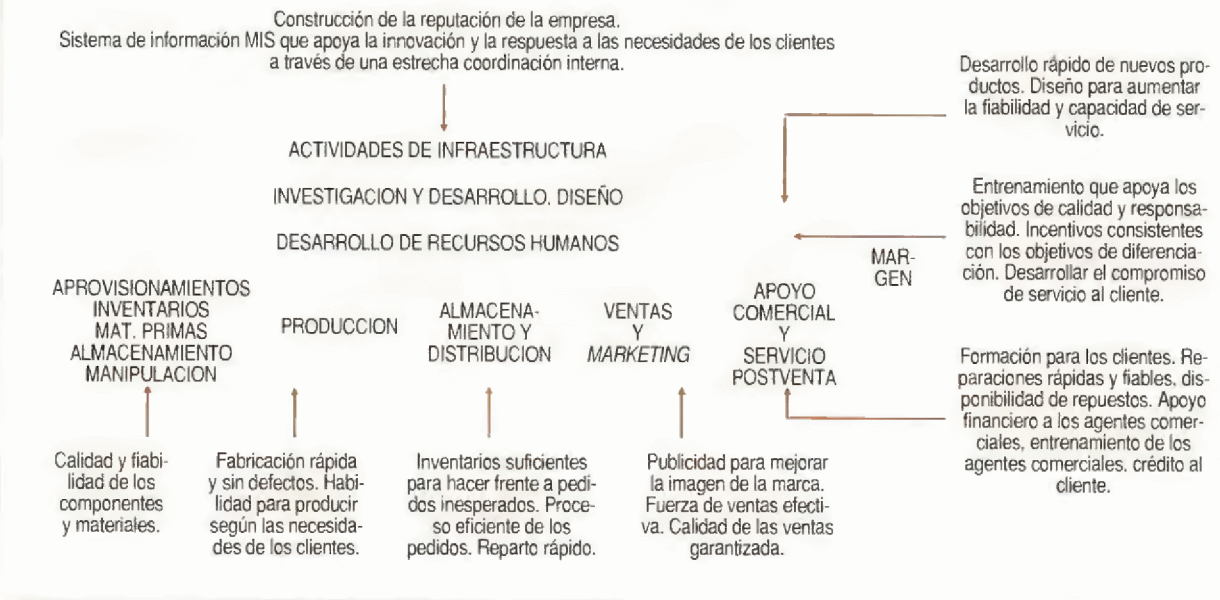
reorganización de la empresa, en lugar de la solución final de cierre.

De otro lado, los efectos de la política de gasto público sobre los costes de los *inputs* básicos, como el dinero, vienen condicionados por el volumen del déficit público. Las cargas sociales que soportan las empresas afectan al coste del factor trabajo y al empleo. La política fiscal relacionada con la empresa debe ser planteada como instrumento de apoyo a la creación de intangibles: formación, I + D, diseño, internacionalización.

Con ser relevante este análisis de tópicos del

entorno, es más importante la existencia de disciplina competitiva y un tejido empresarial en donde el nivel competitivo de proveedores y clientes favorezca el de la empresa. Porter (1990), en su trabajo sobre la ventaja competitiva de las naciones, indica que la capacidad para invertir e innovar, la competitividad, depende, además de la presencia de destrezas o habilidades del personal y de la tecnología e infraestructura, de la existencia de clientes locales sofisticados y exigentes, de proveedores locales capaces, de empresas locales competitivas en industrias estrechamente relacionadas y de un ambiente local que aliente la com-

**ESQUEMA 3**  
**IDENTIFICACION DEL POTENCIAL DE DIFERENCIACION**  
**POR LA PARTE DE LA OFERTA: FUENTES DE DIFERENCIACION**  
**EN LA CADENA DE VALOR DE PORTER**



petencia. La correcta desagregación de las actividades de la empresa y la eficiente organización de los flujos de mercado, producción y aprovisionamientos son básicas; es decir, crear redes empresariales que integren proveedores y distribuidores, y desarrollen un tejido industrial del que la empresa forme parte.

En un trabajo del MIT sobre el declive de la industria americana, publicado en 1989, se destaca la necesidad de romper con la despreocupación por la educación básica y técnica, y la ausencia de cooperación (gobierno-industria, entre empresas y, dentro de la propia empresa, dirección-trabajadores) y la urgencia de desarrollar una nueva cultura de cooperación en el trabajo en todos los niveles. Finalmente, se presenta la necesidad de emprender políticas fiscales que apoyen la investigación y desarrollo y el diseño, y estimulen la inversión a largo plazo, principalmente en activos intangibles, lo que obliga a redefinir el concepto de beneficio contable (periódico) y acercarnos al de beneficio económico, o flujo actualizado de rentas, y replantear el funcionamiento del mercado de capitales externo e interno de la empresa.

En resumidas cuentas, las variables del marco externo que condicionan la competitividad empresarial están unidas al entorno competitivo, a la cultura em-

presarial, a un marco regulador, a unas instituciones que faciliten la cooperación y estimulen la creación de intangibles, así como a un comportamiento de los agentes sociales que acepten cooperar y acumular capacidades (formación e integración en la empresa) como base de la competitividad.

## 2. Análisis del sector

Los trabajos sobre economía industrial vinculan el éxito empresarial con las características de la industria en que se integra la empresa. Como consecuencia, el paradigma estructural del mercado-conducta-resultados centra la atención en el sector como explicación de los beneficios empresariales. El estudio de la competitividad empresarial destaca el papel del entorno competitivo donde variables como estructura del mercado del sector y de los grupos estratégicos, barreras de entrada y movilidad, grado de rivalidad y acuerdos, precio de los *inputs*, poder de negociación de proveedores y clientes se consideran como explicativas de los resultados (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980). Así, se analizan las relaciones entre estructura del mercado y resultados (Sherer, 1980, página 267), tamaño, cuota de mercado (como reflejo del efecto experiencia) y resultados, o bien relaciones entre coste de *inputs*, estructura



del proceso productivo (intensivo en capital o no) y resultados.

Una industria es una construcción artificial, una simplificación de la realidad cuya demarcación depende del criterio de clasificación empleado; en general, el tipo de proceso productivo (conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos). Este planteamiento y los niveles de agregación que utiliza la CNAE son poco relevantes para el estudio de la empresa, dado que:

a) Olvida el criterio del mercado en la agrupación del negocio o negocios de la empresa. (Los competidores y los mercados no suelen venir determinados, en la mayoría de los casos, por el proceso productivo).

b) Se puede hablar de sector cuando estamos ante empresas monoproductoras (la empresa se identifica con una función de producción) y con productos o servicios que tengan la condición de *commodities* o sean susceptibles de estandarización, lo que implica la búsqueda de una ventaja competitiva en costes. En el resto de las actividades, que son la mayoría, el estudio de los sectores no aporta información relevante a la determinación de la competitividad empresarial.

c) Finalmente, el análisis sectorial suele ser una fotografía de una realidad en movimiento, por lo que no es muy válido como base del diseño de la estrategia empresarial, salvo en el supuesto de entornos estables, dado que lo que una empresa puede decidir depende de la elección de las otras.

Para explicar la competitividad, se debe ser más riguroso y preciso, haciendo análisis:

– más segmentados, donde se analicen negocios (producto-mercado con similar tecnología y función para los clientes);

– de los competidores, que no suelen coincidir con las empresas de idénticos sectores industriales; para comprender e identificar la competencia, es preciso investigar grupos de empresas con objetivos, valores y estrategias similares; sin duda, el análisis de grupos estratégicos es un avance, ya que su estudio hace posible precisar los competidores, las capacidades del rival en orden a predecir comportamientos.

El análisis sectorial es relevante en algunos casos, pero no determinante de los beneficios. La

empresa no se puede definir como una simple suma de negocios; su existencia, desarrollo y resultado se explican a partir de sus recursos (tangibles e intangibles), capacidades y habilidades más que en función del sector y de las características estructurales de éste.

El análisis industrial considera la empresa como una caja negra, como una creación conceptual para estudiar antes el funcionamiento de los mercados que el de la propia empresa y las relaciones que tienen lugar en ella, ignora su complejidad interna, así como las razones que explican su existencia. Este planteamiento no considera la dimensión organizativa de la empresa, asimila el proceso de decisión en ella al de un sector individual que actúa conforme al principio simple de estímulo-respuesta (precios → cantidad a demandar o producir), con racionalidad económica e información perfecta. Asimismo, este modelo supone al entorno como estático y dado. No destaca el papel discrecional de la dirección que mantiene una conducta activa, que no se contenta con estar en un mercado dado, sino que es capaz de elegir el entorno y, en el caso de grandes empresas y grupos, de modificarlo, y por contra asume la sustituibilidad de las capacidades directivas.

El planteamiento de análisis sectorial implícitamente supone: 1) que las empresas dentro de un sector o grupo estratégico son idénticas en términos de los recursos relevantes que controlan y de las estrategias que persiguen (Rumelt, 1984; Sherer, 1980); 2) que la heterogeneidad de recursos desarrollados en un sector o grupo (por medio, por ejemplo, de un nuevo participante) es mantenible sólo a corto plazo, puesto que los recursos que la firma utiliza para desarrollar su estrategia son móviles (Barney, 1991, pág. 100). Estos supuestos eliminan las posibilidades que ofrecen la heterogeneidad y la inmovilidad de recursos como posibles fuentes de ventajas competitivas (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1989).

Por otra parte, los datos nos revelan cómo las diferencias de rentabilidad intersectoriales son menores que las intrasectoriales, así como la relación valor mercado fondos propios/valor contable fondos propios, que mide la creación de valor, presenta mayores diferencias intrasectoriales que intersectoriales (Rumelt, 1991). Las diferencias de beneficios están vinculadas con diferencias entre empresas; no con factores como cuota de mercado, sino con elementos no observables mu-



chas veces y específicos, propios de una empresa. Cool y Schendel (1988) encuentran diferencias significativas de eficiencia entre empresas del mismo grupo estratégico. Hansen y Wernerfelt (1989) confirman que aunque el entorno y el sector explican una parte del resultado de la empresa, las características organizativas son el triple de importantes.

Como un paso más dentro de este planteamiento, Vasconcellos y Hambrick (1989) plantean que el éxito depende de concertar las fortalezas de la empresa con los factores clave del éxito. El problema aquí será determinar los factores clave del éxito. Este planteamiento sigue partiendo del sector como unidad de análisis; realiza un análisis *ex-post*, cuando los directivos necesitan tomar decisiones *ex-ante* inmersos en situaciones de incertidumbre, complejidad y conflicto organizativo. Es necesario suponer asimetría informativa en el análisis, posibles barreras de movilidad, inercia organizativa, expectativas heterogéneas y fallos en el mercado de recursos (Amit y Schoemaker, 1993, pág. 34), dado que si todas las empresas consideran en sus decisiones dichos factores claves del éxito, dejan de serlo.

Ghemawat (1991) critica el uso de los factores clave del éxito en el análisis competitivo por problemas de: 1) identificación (existen múltiples factores, no es fácil definir los relevantes); 2) ambigüedad en la relación de los factores de éxito empresarial; 3) no es posible una valoración del factor *ex-ante*. Sin incertidumbre, complejidad y conflicto no existe margen para las decisiones directivas. Sólo la diferencia en las dotaciones iniciales o la suerte pueden sostener la asimetría de los resultados (1). Este tipo de análisis debe ser, pues, reconsiderado.

Ahora, ante las limitaciones del análisis externo para explicar los resultados empresariales, centraremos la atención en el análisis interno de la empresa: recursos y capacidades, sobre todo capacidades directivas.

### 3. Estudio de la empresa

Pese a lo que muchos creen, la inversión en capital no es la variable explicativa de la competitividad. Activos y tecnologías que otros pueden comprar en el mercado no añaden, a priori, ninguna ventaja competitiva. Las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias entre empresas deri-

vadas, no de factores cuantitativos como inversiones en bienes de equipo o dimensión, sino de los activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura creada.

Crear esas competencias esenciales («*core competence*», Prahalad y Hamel, 1990) o, en general, recursos y capacidades en las empresas no suele exigir gastar más que las rivales en I + D, hacer más inversiones o tener mayor tamaño; es algo más complejo que tiene que ver con las capacidades de los directivos, los niveles de formación e integración del personal y la creación de una cultura dentro de la empresa, y con que se configure fuera de ella un entorno sociopolítico que favorezca el desarrollo de la empresa y un marco regulador, o mejor desregulador, que haga posible el desarrollo de las habilidades propias de cada una.

Se compite en recursos y capacidades o habilidades (como conocimientos tecnológicos, marca, reputación, destrezas del personal, relaciones con proveedores), no con productos y negocios. Desde esta óptica, la empresa, más que un conjunto de negocios, de productos-mercados, es un conjunto de tecnologías, conocimientos, capacidades que se generan y amplían en el tiempo. Cada empresa está definida por una combinación de recursos y capacidades distinta.

La consideración de la empresa como conjunto de recursos y capacidades hace aún menos importantes los estudios sectoriales, dado que las fronteras entre sectores se difuminan y las amenazas de nuevos competidores o de los competidores actuales pueden surgir en múltiples sectores.

Los recursos son *stocks* de factores disponibles y controlables por la empresa: físicos (equipo, localización, acceso a *inputs*), tecnológicos (patentes, *know-how*, diseño), humanos (formación, experiencia, integración) y organizativos (estructura, sistemas de planificación, coordinación y control, relaciones informales entre grupos y con el entorno).

Las capacidades son conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa; dependen del sistema de incentivos e integración



del personal. Se pueden considerar como bienes intermedios generados por la empresa que aumentan la productividad de sus recursos, además de dar flexibilidad y protección a los productos y servicios finales.

En este planteamiento, se destaca: la habilidad de la empresa para motivar y socializar a sus miembros en orden a obtener cooperación y compromiso, lo que depende del diseño organizativo, la cultura, el liderazgo, los incentivos, las comunicaciones, los valores compartidos y la creación de rutinas organizativas: «patrones de actividad regulares y predecibles que se han creado a partir de la secuencia de acciones coordinadas por los individuos». Patrones de interacciones que o representan soluciones de éxito a problemas particulares (estáticos) o enseñan a desarrollar nuevas respuestas a nuevos problemas. El comportamiento de la organización se puede interpretar como el resultado de una enorme red de rutinas, donde los conocimientos tácitos son la base que las hacen difíciles de imitar, de adquirir, dado que deben ser construidas, creadas, en la empresa.

El papel, los recursos y capacidades como explicación de las rentas empresariales aparecen en el esquema 4.

Las rentas empresariales se derivan de la propiedad única de recursos y capacidades, y son consecuencia de: a) la asimetría inicial en las dotaciones de recursos (por imperfección de mercado; asimetría de información y/o suerte que determina un coste inferior a su valor económico); b) el

hecho de ser recursos escasos, con imperfecta imitabilidad y sustituibilidad (mecanismos de aislamiento), y de apropiabilidad imperfecta, que permiten mantener las rentas en la empresa como consecuencia de su sostenibilidad y de la dificultad de definir los derechos de propiedad sobre las rentas generadas (como el caso de rutinas organizativas). El recurso tiene un mayor valor en la empresa que fuera de ella.

Recursos y capacidades, como conocimientos tácitos de una organización, son difíciles de reproducir, son activos acumulados lentamente, lo que les hace básicos para obtener una ventaja competitiva sostenible. La empresa genera mecanismos de aislamiento (noción similar a las barreras de entrada y movilidad) que retrasan la imitación o sustituibilidad de recursos y capacidades.

Con esta perspectiva de recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizativos) y capacidades o habilidades, se enfatiza la heterogeneidad de la empresa. Además, los recursos y capacidades relevantes tienen, por lo general, la consideración de activos intangibles o estratégicos, por lo que van a ser las variables explicativas de la competitividad.

Este nuevo enfoque, heredero de los trabajos de Penrose y Andrews, entre otros, pretende acercarse más al interior de la empresa, explicar por qué unas empresas son competitivas y otras no, actuando en el mismo mercado, con idéntica tecnología, localización y acceso a *inputs*. Desde la economía,

**ESQUEMA 4**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**



Fuente: Amit y Schoemaker, (1993, 38).



se empieza a hablar de activos intangibles como variables explicativas de las ventajas competitivas sostenibles, del éxito de la empresa. Los contrastes empíricos (Aaker, 1989; Hall, 1992) consideran los recursos intangibles como las primeras variables explicativas del éxito empresarial (2): reputación de la empresa y producto, habilidades de los empleados, cultura, redes de servicio al cliente, conocimiento e integración de los proveedores.

El proceso de desarrollo y acumulación de activos intangibles se convierte en la base de los estudios de empresa. La competitividad viene, pues, explicada por la capacidad de desarrollar y acumular activos intangibles en las empresas. Las rentas económicas dependen de la asimetría inicial en la dotación de recursos y capacidades y de las características de estos activos —dificultad que presentan para ser transferidos, imitados (3) y apropiadas las rentas que generan.

Los activos intangibles que se unen a los recursos y capacidades se pueden considerar como bienes públicos o cuasi públicos, compartibles e imperfectamente divisibles y, por lo tanto, generadores de economías de alcance (Baumol, Panzar y Willing, 1982) o de sinergias. El desarrollo de la empresa viene explicado por la posesión de recursos y capacidades sobrantes que, al generar un mayor valor en la empresa que en el mercado, hacen posible ampliar la actividad actual de la empresa y/o la diversificación.

La perspectiva de recursos enfatiza los recursos y capacidades específicos de la empresa como determinantes del resultado (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993). La heterogeneidad a partir de los recursos y capacidades diferentes determina las rentas de la empresa, su ventaja competitiva sostenible; se habla, pues, más de rentas ricardianas y cuasi-rentas que de rentas monopólicas. Sin duda, la apertura exterior de España acentuará esta dependencia de las rentas empresariales.

### **III. LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA**

Si la competitividad viene determinada por los recursos y capacidades que posee una empresa, las razones que pueden explicar el problema de la competitividad de la empresa española son básicamente:

- Ausencia de formación intramuros y de una cultura que estimule la productividad y la calidad.
- Escaso desarrollo tecnológico y carencia de cultura de innovación.
- Indefinición del modelo de relaciones propiedad-dirección y falta de capacidades directivas.
- Comportamiento negativo de los agentes relacionados con la empresa y necesidad de implantar políticas de competencia.

#### **1. Ausencia de formación y de una cultura que prime productividad y calidad**

Uno de los factores básicos para favorecer el crecimiento de la productividad son los recursos humanos, sus habilidades y motivaciones. En el momento actual hay cuatro tipos de problemas relacionados con el factor humano en la industria española:

1) La falta de formación adecuada de los trabajadores. Ante el fracaso y escaso reconocimiento de la formación profesional, es necesario reinventar las escuelas de aprendices y maestría de los años sesenta; es preciso que se favorezca la formación profesional en la empresa, y ello exige un cambio de mentalidad en sindicatos y administraciones públicas. Las empresas japonesas en USA (Honda, Toyota) y las alemanas en España, partiendo de los sistemas nacionales de educación, de sus sistemas organizativos y de la formación intramuros consiguen productividades superiores a las plantas de las compañías nacionales, e idénticas a las de sus factorías en sus países de origen (Brown y Reich, 1989). No existen evidencias de que la formación externa en las escuelas profesionales sea determinante de los aumentos de productividad; más bien lo es la formación intramuros en los procesos tecnológicos, habilidades, sistemas de participación e integración de la empresa.

2) La tendencia, como consecuencia de la rigidez laboral, a utilizar empleo temporal y a tiempo parcial, y a la subcontratación; aunque permite mayor flexibilidad organizativa, proporciona mano de obra poco formada, y menos aún integrada en la empresa. Los rápidos cambios en los procesos tecnológicos requieren profesionales con mayor formación, con habilidades especiales. Aunque las destrezas exigidas no se corresponden con el nivel de cambio, dado que en el puesto de trabajo se



utilizan paquetes estándar de *software* que requieren poca educación y habilidades previas (Levin, 1993, pág. 4), es necesario fomentar el trabajo en equipo y la integración en la empresa; flexibilidad organizativa difícil de alcanzar sin conocer las rutinas organizativas y los valores de la empresa.

3) Ausencia de mandos intermedios con cultura tecnológica. No existe una oferta adecuada a la demanda, de conocimientos tecnológico-productivos. Los titulados en ciencia e ingeniería son el 13,6 por 100 del total en España, el 39,6 por 100 en Francia, el 29,3 por 100 en Alemania, el 24 por 100 en Holanda, el 26 por 100 en Japón y el 19 por 100 en USA (Pérez, 1993). Ello refleja una inadecuada oferta ante la necesidad de innovación y de desarrollo tecnológico. La autonomía universitaria y su sistema «democrático» de gobierno hacen imposible un cambio significativo en dicha oferta. No es pensable una reconversión universitaria.

Tenemos los niveles más bajos de la CE en expertos en disciplinas de contenido científico técnico, tanto de grado superior como medio. He aquí un rasgo nacional que lastra la competitividad de las empresas y que tiene su propia versión en el campo de la dirección de empresas. Apenas se enseñan en nuestras facultades temas de producción, dirección de operaciones o diseño organizativo. La producción se considera como un problema técnico y, como tal, no significativo desde el punto de vista estratégico.

4) Como consecuencia de lo anterior, existe una escasa preocupación por la calidad —defectos cero—, la gestión del tiempo y la eficiencia en el uso de materiales. La competitividad actual tiene dos ejes: lograr cero defectos y centrar la atención en el factor tiempo (Stalk y Hout, 1991). Disminuir el tiempo para fabricación y distribución de los productos, reducir el tiempo para desarrollar e introducir nuevos productos, lograr los costes más bajos, por efecto experiencia, en el menor lapso de tiempo. Disminuir tiempo implica aumentar productividad, reducir riesgo. Ello exige quebrantar la resistencia al cambio de la organización, reducir funciones, dar al cliente lo que desea.

Los sistemas de producción están pasando de la producción en masa a la producción ajustada. El problema central es la formación de los hombres, la experiencia acumulada y su motivación. Sólo el 15 por 100 de la población activa está relacionada físicamente con el producto. El otro 85

por 100 añade valor a través de creación, dirección y transferencia de información. La dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito (Garelli, 1992). Las nuevas inversiones en equipo son muchas veces formas de ocultar ausencia de formación en hombres, de creatividad. La productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso el crecimiento debido al cambio tecnológico depende en un 50 por 100 de la educación y sólo en un 15 por 100 de la inversión en equipo (Nussbaum, 1988).

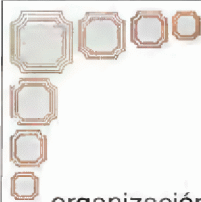
## 2. Escaso desarrollo tecnológico y ausencia de cultura de innovación

La empresa actual tiene como primer problema básico la lentitud en convertir ideas y nuevas tecnologías en productos con éxito comercial. Ello supone la necesidad de enfatizar la producción, la inversión en I + D y la compra de tecnologías como base para lograr mejoras de competitividad.

La dificultad de adaptar innovaciones en los procesos de producción es consecuencia tanto de las inercias organizativas como del comportamiento de los trabajadores. Existe la necesidad de un cambio cultural en la empresa que centre la atención en los procesos tecnológicos. Por ello, la innovación y la mejora tecnológica son variables básicas de la competitividad y la eficiencia de la empresa.

La situación de nuestro país es preocupante. España tenía en 1990 una tasa de cobertura tecnológica (relación entre ingresos y pagos por tecnología) del 0,19, frente al 0,81 de Alemania, el 0,83 de Francia, el 0,91 de Japón, el 0,58 de Italia y el 5,7 de USA; lo que refleja una clara dependencia. Los programas del Plan Nacional de I + D nos sitúan en gastos de I + D sobre PIB del 0,87 por 100 (1991) frente al 2,8 por 100 de Alemania, el 1,35 por 100 de Italia, el 2,4 por 100 de Francia, el 2,01 por 100 de CE, el 2,8 por 100 de USA y el 3,07 por 100 de Japón (Lafuente, 1992, pág. 50). Los gastos intramuros en I + D sobre las ventas (1989) son 0,50 por 100 en la gran empresa, 0,41 por 100 en las medianas y 0,11 por 100 en la pequeña (Lafuente y Oro, 1992, pág. 58). Ello tiene su reflejo en la evolución del comercio exterior en sectores intensivos en tecnología.

La importancia estratégica de la tecnología depende más del grado en que está asimilada por la



organización que de que sea más o menos puntera. Tecnologías avanzadas pero no interiorizadas son fácilmente apropiables por terceros. Existe el espejismo de las tecnologías punta como solución a los problemas de competitividad. Muchos conocimientos científicos y diseños sobre nuevos productos están, a priori, a disposición de todas las empresas que deseen adquirirlos; máxime si contamos con la débil protección que suele proporcionarles la ley. Por ello, es preciso que la empresa la incorpore dentro de sus rutinas organizativas si desea convertirla en una ventaja. Badaracco (1991) diferencia el conocimiento «migratorio», con gran movilidad (patentes, diseños), del conocimiento incrustado, que presenta una imperfecta movilidad.

No siempre el innovador es el ganador en la carrera por la competitividad; ello depende de las ventajas relativas que aporte la innovación y de la capacidad de protección de dichas ventajas; es decir, del riesgo de apropiabilidad del valor creado por la innovación (vinculado a patentes, secreto, ventaja en tiempo, acumulación rápida de experiencia), de la existencia de recursos complementarios para el éxito de la innovación (recursos y capacidades vinculadas a producción y comercialización) y de la capacidad de controlar o limitar el riesgo que implica toda innovación.

La obtención de una ventaja competitiva con base en una innovación no suele ser tanto consecuencia del carácter radical de ésta cuanto del efecto sobre la capacidad de aprendizaje de la empresa, de la capacidad de integrar la innovación en la tecnología, y de los recursos y capacidades ya existentes en la empresa. Es la mejora incremental y continua la base de la competitividad. Ese proceso se puede realizar por medio de la investigación interna o a partir de licencias o contratos de fabricación, que son *inputs* para el desarrollo de conocimientos y habilidades propios.

Los conocimientos acumulados, incorporados por la empresa en sus rutinas organizativas, son la base de la ventaja competitiva, pues son los de más difícil apropiación y son los que permiten una mayor ventaja sostenible, frente a la simple posesión o compra de tecnologías que el resto de los competidores puede adquirir en el mercado, aunque tengan la consideración de «punta».

### 3. Modelo de relaciones propiedad-dirección y escasez de capacidades directivas


Existe un primer nivel de análisis en el estudio de la dirección como fuente de ventaja competitiva vinculado al marco institucional y a los modelos de relación propiedad-dirección. Hay dos alternativas: la primera, con base en el mercado de valores, presupone que la dirección se preocupa del corto plazo, tiene aversión al riesgo, a la innovación y a las inversiones con elevado período de maduración, ya que serán menos valoradas por el mercado que las decisiones con efectos inmediatos sobre el *cash-flow* de la empresa; es el capitalismo «anglosajón». En él se destacan las características de propietarios transitorios, con participaciones fragmentadas, sin influencia en el Consejo, y decisiones de compraventa basadas en la información exterior. Son sistemas con un capital fluido que proporciona el mercado de valores, frente al capital con vocación de permanencia a medio y largo plazo, proporcionado por los accionistas «estables», propio del modelo alemán-japonés.

El modelo de capitalismo centroeuropeo y japonés enfatiza las imperfecciones del mercado de capitales como asignador de recursos, ya que supone que no valora adecuadamente las decisiones a medio y largo plazo y las inversiones que implican largos períodos de maduración. Considera que la existencia de grupos o accionistas activos, con participaciones significativas, hace posible el desarrollo de estrategias a medio y largo plazo, al ejercer una menor presión sobre los resultados a corto, valorar menos la inmediatez de los dividendos y realizar una más correcta evaluación de las estrategias empresariales.

Dentro de esta línea, se quiere ver la participación de la banca, vía capital y créditos, como un elemento positivo, capaz de proporcionar un marco estable a las empresas y cumplir tres funciones:

1) Accionista activo, para evitar el descontrol de los directivos.

2) Supervisar, lo que reduce problemas de agencia con los acreedores de la empresa, al dar mayores dosis de confianza, y permite mayor endeudamiento. Este punto es muy relevante para los activos intangibles, activos específicos (mayor valor en la empresa que en el mercado) que presentan problemas de financiación con deuda por su dificultad de servir de garantía, de ser



controlados por los inversores externos, y que pueden ver apoyado su desarrollo con la presencia bancaria.

3) Reorganizador; cuando el valor liquidación es inferior a la deuda, puede hacer posible un ajuste más eficiente que el llevado a cabo por el mercado, dado que es posible que los costes de rehabilitación de la empresa sean inferiores a los costes de liquidación (costes de procedimiento y de recolocación de activos, algunos de ellos específicos, en un entorno de fuertes imperfecciones de mercado). Berglöf (1990) plantea un análisis de la figura del banco organizador, una característica de la banca japonesa.

Estas reflexiones, al trasladarse a entornos como el español, con las rigideces del mercado laboral y el comportamiento sindical ante las crisis, deben ser reconsideradas. Es preciso un profundo cambio de mentalidad de los sindicatos ante el fenómeno de la crisis empresarial, así como un cambio en las regulaciones concursales y en los procedimientos de suspensión de pagos y quiebras.

Porter (1993, 34-38) atribuye una gran relevancia al modelo de las relaciones propiedad-dirección en la competitividad de la empresa. En el citado trabajo, considera como positivo para la competitividad alentar la propiedad a largo plazo y la participación en los consejos de administración de los accionistas, eliminar las restricciones a la propiedad conjunta de deudas y recursos propios y a la participación de inversores institucionales, modificar las reglas contables de forma que las ganancias reflejen mejor el rendimiento de las sociedades —es decir, intentar recoger los activos intangibles—, y proporcionar incentivos a la inversión en investigación y desarrollo y en capacitación personal. Con ello, se pretende mantener una propiedad estable significativa y una participación activa en el consejo, y vincular los incentivos de los directivos con la posición competitiva de la empresa, y no con los beneficios actuales o el precio de las acciones a corto plazo.


Hasta el momento, no ha habido una separación entre propiedad y control en España debido a los altos costes de agencia que supondría el control de la discrecionalidad de los directivos. Sólo en los sectores regulados se ha dado una separación (energía, telecomunicaciones y banca), quizá motivada por sus necesidades de grandes volúmenes de fondos y su riesgo político (regulación). En la situación actual de España, la tradicional in-

fluencia de la banca en la industria, así como el peso de los grupos industriales bancarios, se están redefiniendo hacia unas relaciones comerciales y/o financieras, evitando las vinculaciones con la gestión y procediendo a la desmembración de los grupos.

Con el desarrollo de los noventa, se han configurado nuevos grupos empresariales, quizá más próximos al modelo alemán que al anglosajón, dada su reducida dependencia del mercado de valores y su no especialización de funciones, pues aunque la dirección y la propiedad no coinciden en la misma persona, no se da una efectiva separación por el peso de la participación del accionista mayoritario.

En este análisis, no se puede olvidar que, en el momento actual, existe una clara convergencia de comportamientos de las relaciones dirección-propiedad. Las supuestas diferencias de rentabilidad y crecimiento de las empresas se explican más por el entorno y la propia realidad de la empresa (recursos-capacidades) que por las formas de relación dirección-propiedad. Así, si se analizan los hechos —por ejemplo, los porcentajes de *pay-out* (dividendo/beneficios)—, no se ven diferencias significativas. Por su parte, los dividendos de los últimos cinco años sobre el valor de la empresa en el mercado de valores americano no llegan al 15 por 100 de ésta, por lo que no se puede hablar de preocupación por el corto plazo; y los comportamientos actuales de los grupos alemanes y japoneses ante sus crisis son muy similares a los del mundo anglosajón, por lo que no parece justificarse el que se siga hablando de modelos alternativos. En todo caso, lo relevante es el papel del accionista activo-estable (papel que puede desempeñar un banco, una familia o un individuo) y su función de apoyo a la inversión en intangibles, por los problemas de financiación que presentan y sus largos períodos de maduración.

La segunda parte del análisis se centra en las *capacidades de los directivos*. El énfasis puesto por las escuelas de formación de directivos en las finanzas, y más recientemente en el *marketing*, así como la escasa preocupación por el sistema productivo, pudieran contribuir a explicar el caso español. Las capacidades de los directivos más valorables son las que se vinculan al sistema productivo, a la estrategia de la empresa (negocios y mercados), a la capacidad de liderazgo.



Los directivos japoneses y alemanes suelen tener historias técnicas, pasan sus carreras con una empresa, avanzan a través del ejercicio de sus cargos en una o varias unidades y poseen un conocimiento profundo de importantes actividades de la empresa. Las empresas tienden a estar menos diversificadas que las norteamericanas; donde existe la diversificación, tiende a estar en actividades estrechamente relacionadas. Las empresas alemanas están especialmente orientadas a alcanzar el liderazgo técnico; las japonesas valoran especialmente la cuota de mercado, el desarrollo de nuevos productos, la posición tecnológica y la participación en empresas y tecnologías que serán críticas en el próximo decenio (Porter, 1993, 28).

Las capacidades de los directivos son cada vez más relevantes, dado que la globalización de los mercados hace posible utilizar los *inputs* más baratos. Las transacciones se realizan en los espacios más favorables en función no sólo del coste del *input*, sino de la experiencia acumulada con la tecnología necesaria, flexibilidad, integración y motivación del personal; y, de otro, el proceso de unión económica y monetaria fuerza la convergencia de nuestro coste de capital con el de los países centrales de Europa. La moneda única hará desaparecer el riesgo de cambio y los costes parasitarios de cambio y administración de monedas. El coste de capital dejará de ser una variable diferenciadora en la competitividad empresarial, aunque ahora, aún, sigue siendo muy relevante. Ello no implica que las finanzas sean la clave de la competitividad empresarial; cuando se las utiliza así, se corre el peligro de demorar la resolución de los problemas y de hacer posible la huida hacia adelante.

La escasez de capacidades directivas se explica por los niveles de remuneración de nuestros directivos, sin duda de los mejor pagados de Europa (*Expansión*, 23 de junio de 1993); la venta de las empresas al capital extranjero tiene mucho que ver con la falta de capacidades directivas ante el nuevo mercado interior comunitario.

Tenemos que recordar que el proceso de decisión en la empresa se caracteriza por:

- 1) Incertidumbre acerca del entorno económico, social y tecnológico, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- 2) Complejidad vinculada al origen y las formas de interrelación de la empresa con el entorno, y a las diferentes percepciones de interacciones competitivas.
- 3) Conflictos interorganizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas.

La dirección requiere tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales (capacidad de integración y visión del conjunto). Las habilidades de la dirección se pueden considerar como intangibles (requieren aprendizaje, son difíciles de codificar, lenta acumulación...). Además, son de tres tipos: genéricas, relacionadas con el sector y específicas para una empresa concreta; estas dos últimas son las más relevantes y potenciales generadoras de rentas ricardianas (escasez) y de cuasi-rentas (Castanias y Herifat, 1991, 161). Ello explica el que no sean un recurso intercambiable entre empresas, incluso dentro del grupo, salvo en ciertas funciones específicas como la financiera.


Los recursos directivos son, pues, variables que explican parte del éxito empresarial; actúan, de hecho, como mecanismos de aislamiento para mantener la ventaja competitiva por sus características, que incluyen:

- 1) La ambigüedad causal, o dificultad para relacionar las capacidades directivas con resultados, su carácter de intangible; sus exigencias de aprendizaje en la acción dificultan su imitabilidad.
- 2) Son activos específicos de una determinada empresa. No son transferibles fácilmente las habilidades vinculadas a sector y a empresa. Los incentivos a los directivos (salarios, bonos, paquetes de acciones) intentan reducir la transferibilidad.
- 3) No son replicables o reproducibles, dado su carácter de recursos únicos de una empresa.

Los directivos, en el pasado, han invertido muchas energías en llevar a cabo procesos de fusión y adquisición, y en formar corporaciones. En ambos casos, los resultados son inciertos, no se constata una clara creación de valor con dichos procesos.

Los procesos de adquisición deben ser un instrumento de cambio organizativo, búsqueda de complementariedades y aprovechamiento de nuevas oportunidades para recursos y capacidades. La simple búsqueda de dimensión y poder de mercado (en mercados cada vez más abiertos) no crea valor. Los rendimientos crecientes y el tamaño competitivo no se consiguen sumando negocios no relacionados, recursos y capacidades heterogéneas.

Las corporaciones (grupos de empresas con negocios no relacionados) no son valoradas por el mercado, que sigue pensando que, en la mayoría de los casos, las partes valen más que el todo. La



diversificación no relacionada fue objetivo de los directivos de los años sesenta y ochenta. En las adquisiciones empresariales efectuadas entre 1971 y 1982, esas empresas adquiridas ya han sido puestas a la venta en un 44 por 100 al final de 1989 y la probabilidad de desinversión o reventa es mucho mayor si la adquisición fue en negocios no relacionados (Kaplan y Weisbach, 1992; Porter, 1988). Los resultados de las corporaciones no pueden ser más reveladores del fracaso del proceso. Ante la investigación y el desarrollo, se constata que las empresas con negocios dominantes invierten más en I + D que las que tienen diversificación relacionada, y éstas más que las empresas con negocios no relacionados (Hoskisson y Johnson, 1992). Los estudios españoles de la eficiencia, medida por un indicador indirecto como la rentabilidad de los fondos propios, confirman, en parte, dicho orden (Suárez, 1993).

Estos comportamientos y resultados se pueden explicar por la dificultad para transferir capacidades y habilidades entre distintos negocios y lograr una cultura común. A ello hay que sumar los fallos significativos de las oficinas centrales de los grupos, que asignan en función de la presión de determinados directivos. Los altos directivos no suelen tener experiencia y conocimientos sobre los mercados y productos con que opera la empresa diversificada, y los cuadros medios, que los tienen, no toman decisiones sobre evaluación de oportunidades de negocio y asignación de fondos.

Finalmente, los directivos, en los últimos años, han invertido mucho tiempo en reestructuraciones (interminables procesos de ajuste en el caso de las empresas públicas). Este proceso no es una estrategia, es la consecuencia de estrategias pasadas erróneas, porque la búsqueda de ventaja competitiva no es el objetivo, sino el sobrevivir. Ha exigido muchos recursos humanos y financieros con una difícil justificación.

Es prioritario que dichas actividades dejen de absorber energías de nuestros directivos, que deben concentrarse en crear intangibles para la empresa. Ello exige:

a) Un planteamiento a largo plazo del desarrollo de la empresa, vinculando incentivos de los ejecutivos con el largo plazo.

b) Una cultura más centrada en el sector real de la economía, con pérdida de protagonismo del mundo financiero, de las operaciones singulares, y una menor bancarización de la economía.

c) Toda innovación o nueva tecnología requiere formación y motivación del personal. Es lento el proceso de acumulación de conocimientos; tendemos a realizar saltos bruscos y discontinuos, el logro de competitividad requiere tiempo.


d) La empresa debe desarrollar un equilibrio entre productos y procesos; ello requiere cooperación entre múltiples unidades de la empresa, cooperación con otras empresas, centrar la atención en la calidad (cero defectos), en un análisis riguroso de la competencia, de las empresas «líderes», para conocer sus recursos y capacidades, e intentar aprender de sus procesos y habilidades.

Vivimos en una sociedad que ha valorado en exceso la realidad financiera, la ganancia rápida, las operaciones financieras singulares, los negocios basados en relaciones con la Administración, como recalificaciones, y concesiones, sin que se desconozcan las posibilidades que estas aptitudes encierran; hay un culto al corto plazo y una idea de *après moi le deluge*. Todo ello está lejos de la cultura de empresa, que supone un proceso de mejora incremental que requiere tiempo y esfuerzo.

#### **4. Necesidad de cambios en el comportamiento de los agentes y de una política de competencia versus una política industrial**

En el proceso de dirección, tan relevante como el análisis económico es el *análisis de las mentalidades*: probablemente, sea más importante para la competitividad un cambio de mentalidad que un cambio de política económica. Se olvidan las consecuencias de las regulaciones sobre productividad y empleo, los costes de oportunidad que encierra toda actuación pública, las consecuencias de mantener empresas públicas deficitarias sobre la competencia en el sector, no sólo por la posible competencia desleal sino por su efecto demostración para muchos agentes sociales.

La economía española no se ajusta por precios, sino por cantidades; la pérdida de competitividad no se traduce en reducciones de los salarios, sino del empleo; por lo que el ajuste empresarial suele implicar la desaparición de empresas. Existe un patrón de comportamiento propio de una economía cerrada, casi autárquica, en la que los salarios se fijan sin relación con la productividad. La



respuesta de la contratación temporal (32 por 100 del total), por los elevados costes de ajuste, no favorece el proceso de aprendizaje, la formación para crear intangibles y capacidades diferenciadoras en la empresa. La lógica sindical está unida a la gran empresa pública y a una demanda de políticas industriales para evitar enfrentarse a los problemas internos de las empresas.

Los resultados de un trabajo del Círculo de Empresarios (1993) sobre los factores explicativos del diferencial de productividad de España diagnostican una economía que se encuentra más cerca del histórico aislamiento e intervencionismo generalizado que de un presente de economía abierta, desregulada y con tensión competitiva en los mercados. Así, para los responsables de las empresas, los factores explicativos del diferencial de productividad son: normas laborales y sindicales (incluida la actitud sindical), precio relativo de los factores de producción (comportamiento de los incrementos salariales, coste del dinero, energía y servicios), variedad y calidad de la producción, capacitación laboral, organización del trabajo, elementos de demanda y comportamiento empresarial; lo que refleja un deseo de atribuir a factores externos a la propia empresa la falta de productividad, e indirectamente de considerar las políticas económica e industrial como elementos determinantes de la competitividad.

Se cree que la política industrial es necesaria porque existe en otros países o existió en el pasado. Se consideran, erróneamente, como política industrial los planes y condiciones de prejubilación de sectores y empresas en reconversión (paradigma: Hunosa, Ensidesa y el sector naval), las subvenciones a sectores y empresas concretas con problemas, para que puedan sobrevivir en mercados abiertos, y el apoyo a supuestos sectores estratégicos o emergentes. Nadie nos dice qué resultados positivos se han conseguido, únicamente se constatan las fuertes transferencias a determinados colectivos y el aplazamiento de lo inevitable. No se habla de los costes de oportunidad de esas políticas ni de la existencia de medios alternativos para alcanzar los mismos propósitos.

Existen dos enfoques ante el desarrollo industrial: política industrial y política de la competencia. La primera destaca las imperfecciones del mercado, pretende sustituir o modificar la lógica del mercado por el intervencionismo público; quiere reorientar el mercado mediante la transferencia de fondos públicos, sobre la base de que

alguien dice lo que es estratégico y social, y cuáles son los sectores o empresas que merecen dichos apoyos. La política de competencia confía en el mercado como instrumento eficaz de coordinación de las decisiones individuales y como marco de desarrollo de la empresa en su actividad de creación de riqueza. Los grandes volúmenes de fondos transferidos por la política industrial, los escasos resultados alcanzados y el nuevo marco comunitario nos reafirman en la idea de que es mejor menos política industrial y más política de competencia. El peligro de las ayudas financieras (directas o indirectas) para solucionar problemas de competitividad real es que suelen aplazar los problemas y encarecer sus soluciones. Ha pasado a la historia la época de los estudios que especificaban los sectores a desarrollar (se suponía asimetría informativa en favor del decisor) e indicaban las actividades que se debían crear en una región: los viejos listados de sectores prioritarios. También están resultando poco útiles los trabajos que pretenden identificar los sectores afectados por la unión económica y monetaria de Europa, olvidando la empresa como unidad de análisis.

Ante el proceso de integración europea, se ha aceptado que sea el mercado quien decida qué empresas y sectores van a permanecer y cuáles desaparecerán. En contrapartida, se espera que los presupuestos comunitarios, vía ayudas estructurales, compensen la pérdida de bienestar que implica esa desaparición de empresas y sectores y, al mismo tiempo, faciliten la competencia y la aparición de nuevas empresas. Debe centrarse el análisis en determinar el entorno que facilite el desarrollo de recursos y capacidades empresariales.

Sin duda, una de las ventajas del espacio comunitario es que puede permitir aprovechar las economías de escala y alcance vinculadas a los intangibles como formación, investigación, marcas, conocimiento de mercados y clientes. En la configuración del nuevo mapa industrial europeo destaca, únicamente, la cooperación. Desde la posición de la Administración como cliente de ciertas empresas, se puede facilitar la creación en España de empresas cabecera, miembros de consorcios europeos, con negociaciones que faciliten la integración de empresas españolas en grandes grupos europeos como aliados o proveedores principales. Es en estas nuevas formas de política industrial, acordes con la idea de empresa como conjunto de recursos y capacidades, en las





que se favorece la posibilidad de obtener externalidades de organización, formación e I + D a partir de las empresas líderes. Pero, sin duda, lo que destaca es el hecho de que son los mercados competitivos los que actúan como estímulo para la creación de ventajas competitivas. La falta de rivalidad reduce los incentivos para la eficiencia empresarial.

Finalmente, una variable explicativa de la competitividad es el diseño organizativo. No se analiza en este artículo porque, sin duda, habrá sido estudiada y comentada de forma singular en este mismo número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA. La consideración de la empresa como recursos y capacidades, y la relevancia de los activos intangibles como determinantes de la competitividad, hacen necesario el rediseño organizativo de la empresa.

\* \* \*

Se han presentado unos comentarios sobre la competitividad de la empresa. Para ello, y sin desconocer la importancia del marco económico y la estructura de los mercados en que actúa la empresa (mercados de *inputs* físicos y servicios, trabajo, capital y productos), se centra el análisis en las variables internas que explican la competitividad de la empresa a partir de su capacidad para crear intangibles.

Con esta reflexión, se ha querido hacer presente la necesidad de investigar la realidad de las empresas, la singularidad que configura cada una de ellas, de estudiar casos a partir de una teoría para analizar el problema de la competitividad. Se hace necesaria la conexión entre economía, organización y dirección estratégica de la empresa, hasta ahora poco desarrollada (Rumelt, Schendel y Teece, 1991), ya que los economistas se resisten al estudio de la «micromicro», de la unidad empresa, y suelen quedarse en los estudios sectoriales. En cualquier caso, no podemos olvidar que la microeconomía no es una teoría de la empresa, y menos de la dirección de la empresa. La estrategia empresarial no es microeconomía aplicada ni economía industrial; la economía es un componente básico, pero la estrategia contiene hipótesis acerca del comportamiento organizativo, la tecnología (desarrollo y difusión de innovaciones), los «valores», las visiones y los juicios sobre el futuro a partir de una amplia variedad de conocimientos; cuando las «creencias» y aptitudes son importantes, otras disciplinas son necesarias.

La estrategia es sinónimo de cambios motivados no sólo por el entorno económico, sino por la tecnología y el marco legal, social y político. Lo que sí es cierto es que es necesario trabajar juntos si queremos crear y desarrollar una teoría de la estrategia empresarial que explique la competitividad de la empresa.

## NOTAS

(1) En esta línea, AMIT y SCHOEMAKER (1993) desarrollan un modelo que pretende la conexión entre factores estratégicos del sector (concepto más riguroso y preciso que factores clave de éxito) y los denominados activos estratégicos de la empresa, concepto próximo al de recursos y capacidades que se analiza a continuación.

(2) PORTER (1993), al analizar los problemas de la empresa americana, afirma: «muchas empresas americanas invierten muy poco, especialmente en activos intangibles y en las capacidades requeridas para la competitividad: I + D, capacitación de empleados y perfeccionamiento de destrezas, sistemas de información, perfeccionamiento organizativo y relaciones con los proveedores».

(3) La dificultad de imitar los recursos se explica por: ambigüedad causal, condiciones históricas únicas y complejidad social (BARNEY, 1991, pág. 107).

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, O. (1989), «Managing assets and skills. The key to a sustainable competitive advantage», *Management Review*, California, invierno, págs. 91-105.
- ALONSO, J. A., y DONOSO, V. (1993), «Rasgos y actitudes de la empresa exportadora española», *Economistas*, n.º extraordinario, febrero.
- AMIT, R., y SCHOEMAKER, P. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- BADARACCO, J. (1991), *The knowledge link*. The Harvard Press.
- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, págs. 99-120.
- BAUMOL, W. J.; PANZAR, J. C., y WILLING, R. D. (1982), *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt, Brace Jovanovich, Nueva York.
- BERGLÖF, E. (1990), «Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems», en AOKI *et al.*, *The firm as a nexus of treaties*. Sage, London.
- BROWN, C., y REICH, M. (1989), «When does union-management cooperation work: A look at Nummi and GM Van Nuys», *California Management Review*, 31, pág. 26-44.
- CASTANIAS, R. P., y HERLFAT, C. (1991), «Managerial resources and rents», *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, págs. 155-171.
- CAVES, R. E., y PORTER, M. (1977), «From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics*, 91, págs. 241-262.
- CÍRCULO DE EMPRESARIOS (1993), *Productividad: determinantes y políticas*. Documento Círculo, julio.
- COOL, K., y SCHENDEL, D. (1988), «Performance differences among strategic group members», *Strategic Management Journal*, 9 (3), páginas 207-224.
- DETOUZOS, M.; LESTER, R., y SOLOW, R. (1989), *Made in America*. MIT Press.
- GARELLI, S. (1992), «At the core of competitiveness. in 1992», *The World Competitiveness Report 1992*.
- GHEMAWAT, P. (1991), *Commitment*. The Free Press. Nueva York.
- GRANT, R. (1991), *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- HALL, R. (1992), «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 135-144.
- HANSEN, G. S., y WERNERFELT, B. (1989), «Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors», *Strategic Management Journal*, 10, págs. 399-411.
- HITT, M. A., y HOSKISSON, R. E. (1991), «Strategic competitiveness», en *Advances in applied business strategy*, vol. 2, JAI Press, págs. 1-36.
- HOSKISSON, R. E., y JOHNSON, R. A. (1992), «Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R + D intensity», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 625-634.
- KAPLAN, S., y WEISBACH, M. (1992), «The success of acquisitions: Evidence from objectives», *The Journal of Finance*, vol. 47, n.º 1, páginas 107-138.
- LAFUENTE, A., y ORO, L. A. (1992), *El sistema español de ciencia y tecnología en el marco internacional*. Libros Fundesco, Madrid.
- LEVIN, Henry (1993), «Education and jobs: A practice view». 2.º Congreso de Economía Valenciana, abril.
- MAHONEY, J., y PANDIAN, R. (1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 363-380.
- NELSON, R., y WINTER, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- NUSSBAUM, B. (1988), «Needed: human capital», *Business Week*, septiembre, págs. 100-102.
- PENROSE, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Londres (traducción en 1962: *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar, Madrid).
- PETERAF, M. (1993), «The cornerstones of competitive advantage: A resourcebased view», *Strategic Management Journal*, 14, páginas 179-191.
- PÉREZ GARCÍA, F. (1993), «Reconversión educativa». *El País*, 11 de abril.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.
- (1988), «De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial», *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, págs. 99-121.
- (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés, Barcelona.
- (1993), «El defectuoso sistema de inversiones de capital de EE.UU.», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 54, págs. 18-39.
- PRAHALAD, C. K., y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 3, págs. 79-91.
- RUMELT, R. P. (1984), «Towards a strategy theory of the firm», páginas 556-570, en R. Lamb (ed.), *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- (1991), «How much does industry matter?», *Strategic Management Journal*, 12 (3), págs. 167-185.
- SCHENDEL, D., y TEECE, D. (1991), «Strategic management and economics», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 5-29.
- SHERER, F. M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*, 2.ª ed., Rand McNally, Chicago.
- STALK, G., y HOLT, T. (1991), *Compiendo contra el tiempo*. CDN, Ciencias de la Dirección, Madrid.
- SUÁREZ, I. (1993), *La estrategia de diversificación empresarial y sus efectos sobre los resultados en la empresa española*. tesis doctoral, Universidad de Salamanca.
- TEECE, D. J. (1984), «Economic analysis and strategic management», *California Management Review*, 26 de marzo, págs. 87-110.
- VASCONCELLOS, J. A. y HAMBRICK, D. C. (1989), «Key success factors: Test of a general framework in the mature industrial-product sector», *Strategic Management Journal*, 10 (4), págs. 367-382.
- WERNERFELT, B. (1989), «From critical resource to corporate strategy», *Journal of General Management*, 14, págs. 4-12.