

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

REFLEXIONES DESDE LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Álvaro CUERVO GARCÍA

I. SOBRE LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La dirección estratégica (*) es el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; hecho lo cual, integra ambos análisis, elige la estrategia y la pone en práctica (Barney, 1996, 2) para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios (1).

La estrategia estudia las razones determinantes del éxito de la empresa, es un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener o incrementar su resultado. También incluye la definición de la misión de la empresa, la selección de objetivos, la elección de productos y/o servicios a ofrecer, las tecnologías a utilizar, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo la empresa se sitúa y compite en el mercado de productos —estrategia competitiva—, la elección de un apropiado nivel de alcance y diversificación y el diseño de la estructura organizativa, de los sistemas administrativos y de las políticas usadas para definir y coordinar el trabajo (Rumelt, Schendel y Teece, 1994, 9)

Los temas centrales de la dirección estratégica son: 1) ¿cómo se comportan y desarrollan las empresas?; 2) ¿qué explica

su nivel de alcance y diversificación; 3) ¿por qué difieren?; 4) ¿cuál es la función o el valor añadido por la oficina central (*headquarters*) en una empresa multinegocio?, y 5) ¿qué determina el éxito o fracaso de la empresa en la competencia internacional?

Se pueden considerar tres concepciones de la estrategia, en función de los aspectos relevantes que se destaquen y del método o planteamiento de aquéllas. La primera, basada en los conceptos de la planificación estratégica, enfatiza la relación entre misión de la empresa, objetivos, estrategias, tácticas, políticas y resultados. Destaca los niveles de análisis en la elección de la estrategia. La estrategia, bajo este planteamiento, es un proceso de decisión racional que parte de la misión y de los objetivos de la empresa, y concreta la estrategia en planes, programas y tácticas, para organizar su puesta en acción.

Este enfoque *jerárquico* presenta algunas debilidades, como son: 1) no valorar suficientemente el impacto del entorno competitivo en el resultado de la empresa; 2) enfatizar el proceso formal de la estrategia en la empresa, y 3) no tener en cuenta la capacidad de dinamismo y reacción de la empresa hasta el siguiente análisis estratégico. Su principal fortaleza es que define los objetivos a alcanzar y desarrolla un plan sobre cómo obtenerlos, que hace explícito los pasos a seguir.

Un segundo tipo de concepción, la denominada *estrategia ecléctica*, trata de integrar los elementos jerárquicos de la estrategia —su carácter de plan intencional— con los aspectos internos de la organización de naturaleza subjetiva y cualitativa que se presentan tanto en las denominadas estrategias emergentes como en la formulación e implantación. Mintzberg, que en sus primeros trabajos adoptó una definición simple de estrategia —la estrategia es un patrón, un flujo de decisiones (Mintzberg, 1978)—, posteriormente, la caracteriza con «las cinco P» (*plan, ploy, pattern, position, perspective*). Es decir, plan intencional o curso de acción, patrón o forma de actuar que emerge de la empresa, posición de la empresa en el mercado, perspectiva con la que los directivos ven su empresa y a su entorno, y estrategia o maniobra intencional ante un competidor. (Mintzberg, 1978; Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 1998).

La debilidad de esta definición es su amplitud, que permite que toda idea o acción que exista en una empresa puede ser vista como estrategia (2), perdiéndose la característica de la estrategia unida al entorno, al énfasis en las relaciones entorno-empresa, y los resultados y la distribución de recursos. Asimismo, no provee una guía para el futuro y puede llevar a la falta de coordinación de las acciones. En contrapartida, se trata de un concepto de estrategia que analiza el cambio y la adaptabilidad de la empresa a las condiciones del entorno.

Una tercera concepción de la estrategia es la que se centra en *la concordancia de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno*. Ello implica reconocer la importancia de: 1) el entorno competitivo como determinante

del resultado; 2) las fortalezas y debilidades internas en la elección de la estrategia y en el resultado; 3) el proceso de implantación, que permite trasladar ideas y visiones a una organización concreta, asignando recursos y tomando decisiones; 4) la estrategia y el resultado, junto con criterios explícitos de evaluación de la calidad de la estrategia elegida.

Los puntos débiles de esta definición son la tendencia a destacar estrategias intencionales sobre las emergentes y la escasez de respuestas sobre el modo de llevarla a cabo. Sus puntos fuertes son el reconocimiento de la importancia del entorno y de las fortalezas internas de la empresa, así como de la asignación de los recursos para integrar la estrategia y, finalmente, al igual que la definición jerárquica, su preocupación por la importancia del resultado.

II. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo de la dirección estratégica es formular una estrategia y ponerla en práctica. En el esquema 1 aparecen las fases del proceso de dirección estratégica: análisis, formulación e implantación. El análisis estratégico incluye, por su parte, tres grupos de elementos: la misión, los valores y objetivos de la empresa, el análisis externo o del entorno y el análisis interno o de los recursos y capacidades de la empresa.

Una visión de la empresa incluye las creencias, valores, aspiraciones y prioridades básicas de quien pone en marcha un proyecto empresarial; y se convierte en operativa a través de la misión. Ésta recoge la razón de ser

de la empresa, su identidad, lo que distingue la organización: los negocios básicos, presentes y futuros, las capacidades que ha generado, los métodos y formas de desarrollo de la empresa. A su vez, los objetivos que hacen operativa la misión son los propios de los individuos y grupos que forman parte de la empresa. En este sentido, se entiende que el objetivo último asignado a la propiedad es la maximización del valor de la empresa, y su concreción, la maximización del valor de los fondos propios.

El *análisis externo* se propone determinar las oportunidades y amenazas del entorno empresarial, distinguiendo entre entorno genérico y específico. El primero incluye el marco social, económico y político-legal en el que se desenvuelve la empresa, así como la dotación de infraestructuras, capital humano, transportes y comunicaciones. El entorno específico se corresponde con el sector industrial y en él se analizan el grado de concentración, las barreras de entrada, la rivalidad, y el poder negociador de proveedores y clientes, entre otros factores.

El *análisis interno* pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello, se utiliza tanto el análisis económico-financiero como el perfil estratégico y la cadena de valor; si bien, en el momento actual, la atención se centra más sobre los recursos y capacidades de la empresa que sobre el concepto genérico de fortalezas y debilidades. La evaluación interna de la empresa se complementa con el análisis de los competidores y de cómo la empresa se sitúa frente a ellos (*benchmarking*). Los recursos y capacidades determinan las posibilidades de éxito de la empresa con los negocios actuales, así como el potencial de desarrollo hacia

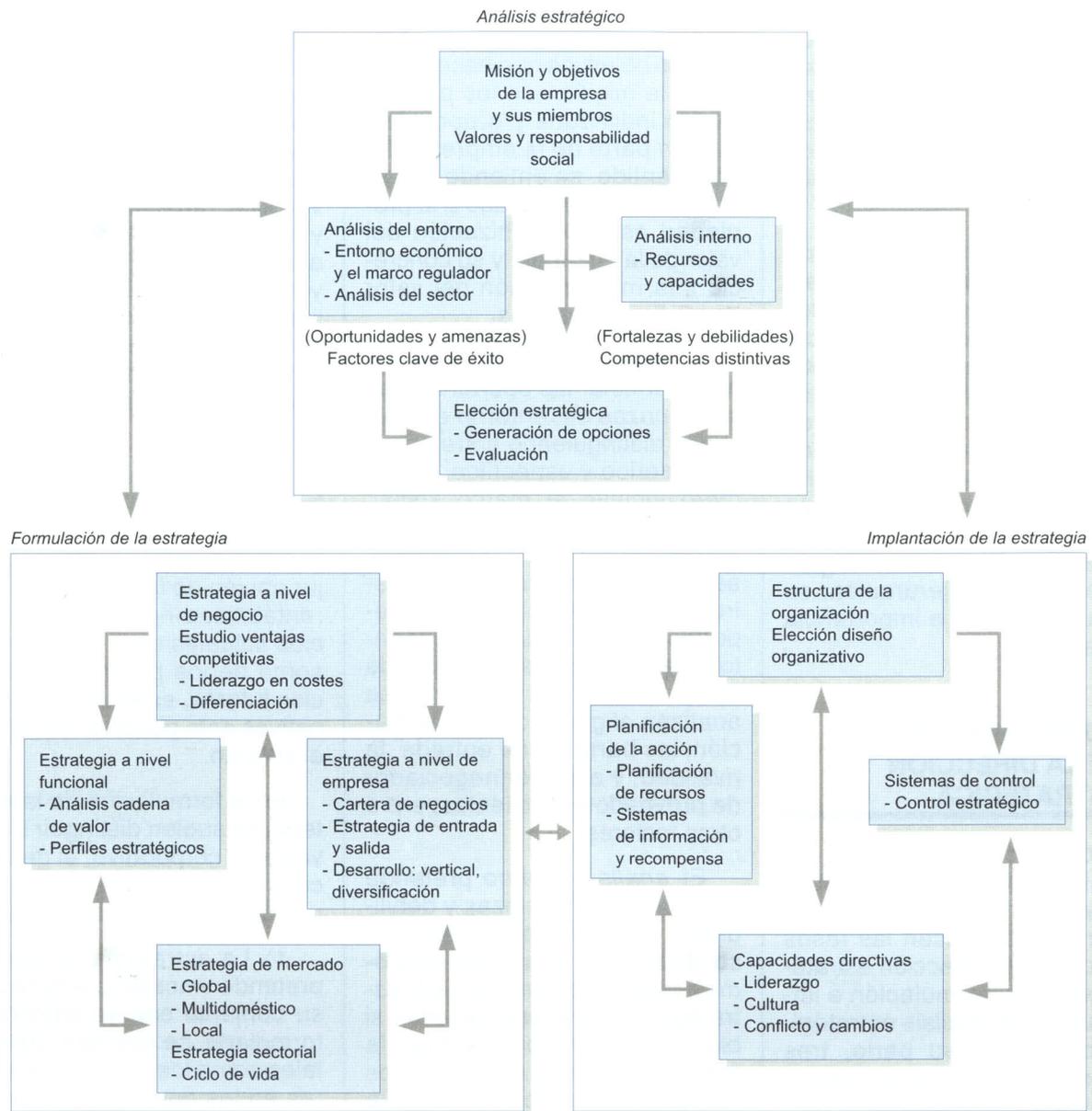
otros nuevos. Amit y Shoemaker (1993) distinguen entre recursos (como factores) y capacidades (como procesos que permiten la creación de recursos). La obtención de ventajas competitivas sostenibles se basa en las potencialidades para crear, desarrollar, usar y mantener las capacidades distintivas (procesos por los cuales se generan recursos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y difíciles de sustituir), con el apoyo de los sistemas directivos y rutinas organizativas, que facilitan la creación de recursos y la adaptación de la empresa al entorno, y, si es posible, la alteración del entorno por las acciones de la empresa.

La *elección estratégica* combina los análisis interno y externo con los valores y objetivos de la empresa para identificar la mejor opción de las combinaciones rentabilidad-riesgo de los negocios actuales de la empresa, así como de los potenciales negocios futuros, estableciendo alternativas ante posibles cambios en el entorno.

En la formulación de la estrategia se suelen distinguir tres niveles: el corporativo, el de negocio y el funcional, teniendo cada uno características diferenciadas.

1) La estrategia corporativa pretende vincular la empresa en su conjunto con su entorno. Al formularla, se deciden aspectos tales como los negocios y sectores en los que se va a operar y todo lo relativo a la adquisición y asignación de recursos, así como la dirección y forma de desarrollo de la empresa: integración vertical, diversificación, fusiones, adquisiciones, cooperación e internacionalización. Este nivel de estrategia presupone la existencia de una empresa multinacional. En caso contrario, la estrategia corporativa y la de negocio coinciden.

**ESQUEMA 1
FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**



2) La estrategia de negocio, o competitiva, tiene que ver con la construcción de ventajas competitivas en las actividades encomendadas a cada unidad estratégica. Se toman decisiones para competir en costes o diferen-

ciación, de modo que se pueda crear y mantener una posición competitiva ventajosa en cada negocio y establecer las bases para competir en el futuro.

3) La estrategia funcional determina cómo utilizar y aplicar los

recursos y habilidades de cada área funcional (aprovisionamiento, producción, distribución, finanzas, personal) para maximizar la productividad de dichos recursos y apoyar la consecución de ventajas competitivas.

En algunos casos, se consideran como elementos condicionantes de la estrategia las características del ciclo de vida del sector —emergente, en crecimiento, maduro, en declive—, del mercado —industrias sujetas a presiones para la globalización, para ser locales, o ambas (Prahalad y Doz, 1987)—, o de la tecnología (fase fluida, transicional, específica). Véase Afuah y Utterback (1997).

El tercer componente de la dirección estratégica corresponde a su implantación y al diseño de la organización y de las políticas de personal que permitan llevar a cabo la estrategia seleccionada. Es preciso decidir qué forma ha de adoptar la estructura organizativa —funcional, divisional, matricial—, así como los sistemas de información, incentivos, selección y formación.

De todas formas, la relación entre estrategia y estructura no tiene por qué ser estrictamente unidireccional, como señaló Chandler (1962), sino que las opciones estratégicas que se manejen pueden estar también influidas por el tipo de estructura que la empresa posea; se trata de un proceso interrelacionado, como el pie derecho sigue al izquierdo (Mintzberg, 1990, 1991); donde una determinada forma organizativa, por ejemplo de tipo divisional, puede contribuir a potenciar el proceso de diversificación.

Dentro de la implantación se incluye también la planificación de la acción. Los sistemas o programas de acción muestran cómo opera la organización, cómo se lleva a cabo la estrategia, lo que abarca la planificación de recursos y los sistemas de información estratégica. Por su parte, el control estratégico incluye los sistemas de integración para mantener los esfuerzos de im-

plantación y ajustar los planes a los factores internos y externos no esperados. Finalmente, el elemento central del proceso de implantación está constituido por las capacidades directivas, como el estilo y la forma de liderazgo, y por la cultura de la empresa, que condicionan la forma de trasladar las estrategias a la organización.

III. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. UNA REFLEXIÓN HISTÓRICA

1. Antecedentes de una teoría

Los estudios sobre la dirección de la empresa se inician con los trabajos pioneros sobre la función de los directivos. En primer lugar, Fayol (1918) y su continuador Gulick (1947) analizan las funciones de dirección —previsión, planificación, organización y control—, y consideran que los límites de la dirección están unidos a su capacidad de control; mientras tanto, Taylor (1917) iniciaba la ciencia del trabajo para estudiar lo que llamamos eficiencia técnica. Más adelante, Barnard (1938) analiza las funciones del ejecutivo y, tras él, Simon (1947), partiendo de sus ideas, estudia los fundamentos de la administración y el proceso de decisión en la empresa.

En otras áreas relacionadas también se pueden considerar otros trabajos de carácter introductorio que aportan las bases del pensamiento estratégico. Primero, la concepción funcional y sistemática de la empresa con base en la teoría institucionalista de la organización de Selznick (1957); segundo, la teoría económica de la empresa de Coase (1937) y los estudios sobre

la competencia imperfecta de Chamberlin (1933); tercero, la aportación evolutiva de Schumpeter (1947) con el empresario innovador, agente de creación destructiva que presenta una alternativa al concepto estático de eficiencia competitiva y, por último, la idea, introducida por Penrose (1959), de que la empresa debe entenderse como un conjunto de recursos.

Durante los años sesenta, la dirección de empresas —política de empresa— enfatiza la integración de las áreas funcionales (producción, marketing, finanzas, etc.) con una perspectiva de dirección general, a modo de prescripciones y consejos para ésta. Las investigaciones se llevan a cabo en las áreas funcionales. Ante la ausencia de una base teórica, la dirección de empresas se presenta como un conjunto de descripciones sobre prácticas observadas en las empresas con éxito. En este periodo son determinantes dos trabajos, el de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965) y el de Ansoff (1965).

Andrews (1971) acepta el planteamiento de Chandler (1962); esto es, la estrategia como la determinación de los objetivos a largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos; pero añade la idea de incertidumbre del entorno, a la cual la dirección y la empresa deben adaptarse. A partir de ahí, presenta una dirección estratégica centrada en: *a)* el análisis de las fortalezas y debilidades internas, que permite identificar las competencias distintivas; *b)* un análisis de las amenazas y oportunidades externas para identificar los factores de éxito, y *c)* la puesta en práctica de la estrategia, teniendo en cuenta la misión y objetivos de la empresa, los cuales

se sustentan en las preferencias de los directivos y el desarrollo de la sociedad. La formulación estratégica tiene una base analítica, mientras que la implantación es básicamente administrativa.

La consideración de la estrategia como un proceso formal la desarrolla Igor Ansoff (1965), quien distingue en su libro cuatro tipos básicos de decisiones: estratégicas, políticas, de programación y operativas; y propone cuatro componentes de la estrategia: 1) la cartera de productos-mercados; 2) el vector del crecimiento; 3) la ventaja competitiva, y 4) las sinergias. Su planteamiento está más cerca de lo que se denomina estrategia corporativa, al elaborar la matriz de desarrollo de la empresa. Mientras que Andrews desarrolla la estrategia de negocio, Ansoff, con base en la planificación estratégica, pretende formalizar el proceso de elaboración de las decisiones, que se puede resumir en: análisis del desfase entre objetivos planificados y resultados obtenidos, determinación de los recursos que harán posible cerrar aquél, asignación de los recursos a los negocios y mercados, y control del uso de dichos recursos. En esa línea, es pionero el trabajo de Steiner (1969), centrado en la planificación y la asignación formal de recursos en la empresa.

El estudio de la dirección estratégica en este periodo se plantea a partir del razonamiento deductivo: la decisión precede a la acción, se analizan las soluciones alternativas con base en el diagnóstico de la empresa y de su entorno. Ambos son planteamientos prescriptivos, que aplican el método cartesiano (de las dos acciones de la mente, intuición y deducción, si ésta sigue las reglas del método obtendrá soluciones correctas). La otra ca-

racterística es que los profesores que explicaban estrategia o, mejor, dirección de empresas, eran directivos de empresa —jubilados en muchos casos— que desarrollaban el curso describiendo las actividades y decisiones de los directores generales en las empresas.

A finales de los setenta y principio de los ochenta, se inicia el desarrollo científico de la dirección estratégica. Para ello, fue preciso el desarrollo científico previo de las áreas funcionales de la empresa, dado su carácter de campo de estudio de carácter multidisciplinar (3). La investigación en dirección estratégica es, por su propia lógica, interdisciplinar. Ello explica que se haya esperado la madurez científica de las disciplinas de carácter funcional para dar el paso de un estado pre-académico a una disciplina de carácter científico.

2. El inicio del desarrollo científico de la dirección estratégica: El análisis económico

La presencia de académicos, básicamente economistas, y el cambio de método son los elementos que van a hacer posible la aparición del estudio científico de la dirección estratégica. Bien es cierto que, aunque ahora tenemos métodos más rigurosos para analizar la situación de la empresa, hemos perdido el lado humano, la vivencia de los que dirigían empresas y la riqueza de sus experiencias. Ello se pretende paliar con el empleo del caso como método pedagógico; sin embargo, y aunque así se posibilita la aplicación de los modelos teóricos estudiados y una simulación de la realidad de la empresa, muchos de sus elementos resultan irrelevantes en el mundo real (Barney, 1996,

VIII) y presentan la información necesaria de forma sucinta con un problema claro, lo cual no suele ocurrir en el mundo real.

El cambio en el planteamiento de la estrategia está unido a la búsqueda de principios sobre el comportamiento económico y organizativo de cierta generalidad para comprender el desarrollo y comportamiento de la empresa, y al abandono del análisis a partir de recetas y casos. Si antes la dirección estratégica estaba unida a la práctica, su avance científico va a depender de la capacidad de construir teorías que ayuden a explicar y a predecir el éxito o el fracaso en la empresa, así como del uso del método científico más que de la observación casual en el desarrollo de conclusiones.

El cambio tiene como base la incorporación de economistas a la docencia de la dirección estratégica. La Economía, como ciencia de la elección humana, se puede entender como un método; más que una doctrina o teoría, es una forma de pensar, de analizar los problemas. Hasta fechas recientes, la teoría de la empresa, el análisis económico de la empresa, presentaba un bajo índice en la relación evidencia/teoría. Por ello, la aparición del nuevo institucionalismo (Coase, Williamson, Demsetz, Alchian o Jensen), la organización industrial (Caves, Porter) y la teoría de juegos (Ghemawat) van a permitir un cambio en el análisis de la estrategia empresarial. Este cambio va a venir unido al empiricismo como reacción frente a los planteamientos deductivos cartesianos —Andrews, Ansoff— y al test econométrico de teorías e hipótesis en grandes muestras como llave del conocimiento.

La dirección estratégica comienza su desarrollo como ciencia positiva —observación siste-

mática, modelización, contrastes empíricos— en los años setenta. Se diferencian dos campos: el primero, que parte de la Sociología para destacar el proceso estratégico y cómo las estrategias son formuladas e implantadas; el segundo utiliza el punto de vista de la Economía para comprender y analizar las relaciones entre estrategia y resultados. La diferencia entre estas dos visiones se pueden resumir en los conceptos de eficacia y eficiencia como medidas de evaluación del éxito de la estrategia.

En una primera etapa hay que incluir los trabajos del Boston Consulting Group (1970), que incluyen la curva de experiencia, así como las carteras de negocios para asignar recursos racionalmente. El Strategic Planning Institute, en 1975, con el PIMS (*Profit impact of market strategy*), pretende encontrar leyes universales a partir del tratamiento estadístico de una serie de datos sobre más de 2.000 negocios, analizando el éxito de las estrategias de los negocios (Buzzell y Gale, 1987).

Como pioneros del planteamiento científico se pueden considerar a Rumelt, Schendel y Porter. Ellos tratan de comprender y contrastar la conexión entre la estrategia y los resultados (como medida del éxito o fracaso). Los trabajos de Chandler (1962) sientan las bases para comprender la estrategia de la empresa a escala corporativa, es decir, su desarrollo y el proceso de diversificación. Chandler centra la atención en la estructura organizativa primaria que la empresa necesita para coordinar y añadir valor en sus esfuerzos de desarrollo y expansión. Richard Rumelt (1974) inicia con su libro la evolución de la dirección de empresas desde su estado preacadémico hacia una moderna disciplina con una base científica. En él se contras-

ta la interrelación entre la estrategia de diversificación, la estructura organizativa y los resultados, basada en parte en los trabajos de Chandler y sus seguidores, interesados en demostrar la relación entre estrategia de crecimiento, forma de organización y resultado esperado. Desarrolla las categorías de la diversificación con base en la consideración de los negocios como: único, dominante relacionado y no relacionado, y sus efectos sobre los resultados. Con Rumelt, el análisis de la estrategia corporativa supera la discusión sobre la sinergia y los niveles de descentralización que exige el crecimiento de la empresa, para analizar las bases de la diversificación, las exigencias o componentes críticos de la estrategia corporativa y la adecuación de la estructura a la estrategia. Schendel y Patton (1978) indican la considerable heterogeneidad entre estrategias y resultados que puede existir en una industria, mayor que la que pudiera deducirse de los análisis de la Economía Industrial. Estos autores analizan la relación entre recursos organizativos y resultados.

En 1980, Porter, con su *Estrategia competitiva*, introduce conceptos de los modelos de la organización industrial en el desarrollo de la estrategia de negocios; y propone un análisis riguroso del entorno competitivo de la empresa como base de la evaluación de la estrategia. Él sugiere reemplazar la planificación estratégica por el pensamiento estratégico, para crear y sostener una ventaja competitiva. Como antecedentes están los trabajos de Caves y Porter (1977), que modifican los estudios de Scherer (1970) y Mason (1957) sobre estructura, conducta y resultados, y centran el análisis de los grupos competitivos dentro del sector industrial, expandiendo el

concepto de barreras de entrada (Bain, 1956) a las barreras a la movilidad en los grupos competitivos.

En el prólogo a la *Estrategia competitiva*, en su primera edición, Porter (1980) escribe que la estrategia competitiva establece la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Para determinar la estrategia competitiva —dice Porter— debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado; y, para ello, debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen mis competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto; 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores; 4) el poder de los proveedores, y 5) los posibles nuevos competidores. Él identifica finalmente, tres estrategias posibles: a) ser líderes en costes; b) conseguir una diferenciación, o bien c) buscar una alta segmentación o enfoque. Una de las críticas a Porter, aparte de la concepción estática de la estrategia, es que su concepto es sólo de competencia, o de juegos de suma cero, donde la empresa tiene que ganar algo de otros sin considerar la posibilidad de cooperar y obtener mayores rendimientos para todos, o juegos de suma positiva. Bajo esta segunda visión se encuentra el concepto de coo-petición (Brandenburger y Nalebuff (1996), donde competidores, clientes y proveedores son, a la vez, colaboradores.

En el prólogo a la última edición (1998), vuelve a insistir en que su planteamiento de la estrategia competitiva provee herramientas para recoger la riqueza y heterogeneidad de los sectores y empresas, mientras proporciona una estructura para examinarla. Intenta responder a las críticas a su planteamiento y escribe:

"ha surgido una escuela de pensamiento —se refiere al planteamiento con base en los recursos— que considera que el sector no es importante porque la estructura y límites del sector cambian rápidamente y porque la rentabilidad viene explicada por las características de la empresa más que por las del sector. Su respuesta es que sector y características de la empresa son importantes, y que las diferencias de rentabilidad entre industrias son relevantes y duraderas. En cuanto a la ambigüedad acerca de las fronteras de los sectores, considera que las cinco fuerzas captan lo esencial. Respecto a considerar otras variables para explicar la estructura, como gobierno y tecnología, entiende que deben incorporarse en las cinco fuerzas. Es más, en el análisis que hace en 1990 de la ventaja competitiva de las naciones introduce el papel del gobierno como uno de los factores relevantes.

Porter es pionero en generalizar la aplicación del razonamiento económico desarrollado en la organización industrial a la dirección de empresas. Después vienen una serie de libros como Ghemawat (1991), Milgrom y Roberts (1992), Oster (1994), Besanko, Dranove y Shanley (1996), Brandenburger y Nalebuff (1996) y la publicación del *Journal of Economics and Management Strategy*, donde se aplican conceptos de economía al desarrollo estratégico. Todo indica que la Economía tiene mucho que aportar al estudio de la estrategia.

3. La aportación de la teoría de recursos y la economía evolutiva

La teoría de recursos —*resource-based theory o resource based view*— se centra en la no-

ción de la empresa como una combinación de recursos heterogéneos (4), con movilidad imperfecta, lo que recoge los trabajos de Edith Penrose (1959), Birger Wernerfelt (1984) y los desarrollos posteriores de autores como Barney (1986 y 1991), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990 y 1994), Peteraf (1993) y Schendel (1994).

La lógica de la teoría de recursos de la empresa se presenta como sigue: Recursos de la empresa → posición en el mercado (o alteración de la estructura del mercado en el mejor de los casos) → resultados; lo que supone un claro contrapunto a la concepción propia de la organización industrial (estructura del mercado → conducta de la empresa → resultados). En vez de enfatizar el enfoque tradicional del análisis competitivo de la empresa, centrado en los productos y mercados —es decir, en la cartera de productos—, el enfoque de recursos mira la empresa como un conjunto de recursos que configuran sus ventajas competitivas específicas; se pasa de la cartera de productos o negocios a la cartera de recursos y capacidades y competencias básicas o esenciales (recursos intangibles, activos estratégicos, capacidades básicas) que son utilizados en distintos productos.

A los recursos de la empresa, para que sean estratégicos, se les exige que sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y que no tengan equivalentes estratégicos sustituibles. Los recursos con estas características son la base de la ventaja competitiva (Barney, 1991). Para mantener dicha ventaja, se desarrollan mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1987). Dichos recursos, si son transferibles y existen en exceso, y preferentemente no se consumen con el uso, son la explicación de la expansión diver-

sificada de la empresa (Montgomery y Hariharan, 1991). Sin embargo, los recursos están sujetos a depreciación y deben de ser desarrollados de forma continua.

Por su parte, la creación de capacidades no es una simple unión de recursos (Grant, 1991, 122). Las capacidades implican complejos patrones de coordinación entre personas, activos y otros recursos, y tal coordinación requiere aprender haciendo. Es más, las capacidades tienen un carácter sistémico y tácito que las hace más difíciles de copiar. Por lo tanto, suelen ser una base de estrategia más poderosa que los recursos individuales, por la dificultad en identificar las bases de la ventaja estratégica. Por ello, podemos hablar de: recursos (como factores productivos), recursos estratégicos (como los que sostienen la ventaja competitiva), competencias (como la interacción entre recursos), y capacidades (como la habilidad para desarrollar recursos y competencias). Mientras que los dos primeros, recursos y capacidades, son la base de la ventaja competitiva hoy, las capacidades son la base de la ventaja competitiva de mañana. De aquí que se hable de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

La teoría de recursos (Mahoney y Pandian, 1992), como un acercamiento a la realidad de la empresa, recoge la crítica de la escuela de Chicago a la teoría estratégica tradicional de las barreras de entrada, y plantea la visión alternativa de que los beneficios «extraordinarios» son la compensación a la especialización, a la alta calidad de recursos y capacidades. Además, abandona el concepto neoclásico de beneficios anormales o rentas unidas a la rotura del equilibrio; antes bien, presupone el desequilibrio, la innovación continua. La innovación no se consi-

dera exógena; más bien el comportamiento de la empresa se caracteriza por provocar el desequilibrio, con la innovación como variable endógena.

La economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982; Dosi y Nelson, 1994) aporta a la dirección estratégica la noción de rutinas, o procedimientos operativos *standard* (March y Simon, 1958), unidos a la consideración schumpeteriana del desarrollo empresarial (creación destructiva). El planteamiento schumpeteriano describe el proceso de innovación-imitación como una visión dinámica, de desequilibrio. Una visión que rompe con el planteamiento de los recursos como base de la ventaja competitiva, origen de rentas por su escasez (ricardiano) y que son por definición de difícil identificación e imitación. Aunque la teoría evolutiva analiza cómo el conocimiento es contenido y transmitido en el tiempo, lo que supone una base para la creación de recursos, su visión del desequilibrio explica el carácter de la ventaja competitiva unido a la creación, a la búsqueda de rentas de innovación (Shumpeter).

4. La búsqueda de la organización en el estudio de la dirección estratégica

Con un cambio de perspectiva, los trabajos que comienzan con Lindblom (1959) Cyert y March (1963), Mintzberg (1978) y Quinn (1980) plantean la estrategia como patrón, como flujo de acciones estratégicas; diferencian las acciones deliberadas de las emergentes y destacan la perspectiva del aprendizaje en la dirección estratégica. La intuición no deja de ser un proceso de reconocimiento de las experiencias pasadas. Estos autores

traen a primer plano la empresa como organización compuesta de múltiples individuos que interactúan entre sí, criticando el concepto de estrategia basada en una sola mente racional —el empresario o directivo— que decide el futuro de la empresa individualmente, presente en la estrategia basada en la Economía, la organización industrial y la teoría de recursos.

El debate entre Mintzberg y Ansoff en la revista *Strategic Management Journal* (1990 y 1991) recuerda la oposición, tres siglos antes, entre Descartes y Locke. No debemos despreciar la intuición (recordando a Kant, intuición y lógica pueden ser puras o empíricas). Debemos aprender preguntándonos, reflexionando, siendo críticos, dudando de las proposiciones intelectuales. La reflexión se ha convertido en una rara cualidad en nuestro mundo (Calori, 1998). No todo tiene que estar explicitado formalmente. Porter (1996), en su artículo «¿Qué es estrategia?», continúa distinguiendo entre estrategias deductivas y deliberadas, sin considerar el aprendizaje propio de la estrategia emergente, y llega a afirmar que las empresas japonesas «raramente tienen estrategias». Quizás está reduciendo el propio concepto de estrategia a las deliberadas. A pesar de la crisis actual de su economía, las empresas japonesas nos puede enseñar sobre estrategia.

En 1994, Mintzberg, con *The rise and fall of strategic planning*, y G. Hamel y C. K. Prahalad, con *Competing for the future*, realizan una crítica a los planteamientos clásicos de la planificación estratégica (5) y a los análisis de cartera, y animan a implantar estrategias imaginativas, innovadoras, que alteren la reglas del juego en el sector. La dirección estratégica estuvo constreñida por los pensadores racionales y repe-

tidores de experiencias. La dirección general debe ser más intuitiva, para comprender lo característico de los problemas, y más dialéctica en la búsqueda de las soluciones, puesto que necesita integrar los diferentes grupos o agentes que definen la empresa.

Sin duda, lo relevante de la discusión ha sido la clara diferenciación de las dos formas de presentarse la estrategia: deliberada y emergente. La estrategia premeditada, intencional, la que los directivos esperan alcanzar, es una estrategia explícita y formalizada propia de la planificación estratégica. Esta estrategia la desarrolla el Presidente y/o Director General y su equipo directivo y es luego puesta en práctica por el resto de la empresa. La estrategia emergente surge del propio desarrollo de la empresa, de su estructura de poder. Esta estrategia comprende a todo el personal de la empresa. La dirección estratégica es un proceso que combina estrategias intencionales y emergentes, patrones basados en las acciones pasadas y planes que miran al futuro.

No obstante, conviene precisar que la crítica a los planteamientos racionales o escuelas prescriptivas de la dirección estratégica, vinculados a Andrews, Ansoff y Porter (escuelas de diseño, planificación y posicionamiento), no puede llevar a considerar con igual relevancia el estudio de las denominadas escuelas descriptivas que Mintzberg identifica: empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, entorno, y configurativa. Que, por cierto, vuelve a presentar en su último libro (Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 1998) con un llamativo título: *Strategy Safari: A guided tour through the wild of strategic management*. Sin embargo, se trata de planteamientos con escasa base para que

puedan ser considerados como escuelas.

Las denominadas escuelas descriptivas son realmente poco relevantes; puede decirse que no merecen la consideración de escuela, sino de mera enumeración de trabajos importantes sobre temas concretos que pueden tener relación con el proceso estratégico y con la estrategia. Así, la escuela empresarial recoge el trabajo de Schumpeter, quien destaca la relevancia del papel del empresario y considera el desequilibrio, a partir de la destrucción creadora, como explicación del desarrollo de la empresa. Igualmente, no parecen merecer la consideración de escuelas los estudios sobre el poder y el proceso decisor de Allison (1971) y Pfeffer y Salancik (1978), la consideración del aprendizaje de patrones de comportamiento (Lindblom, 1959 y 1968, Quinn, 1980), la relevancia de factores culturales, el estudio de las influencias del entorno o la denominada escuela cognoscitiva (Simon, 1955, March y Simon 1958).

En cambio, sí se puede considerar escuela el planteamiento

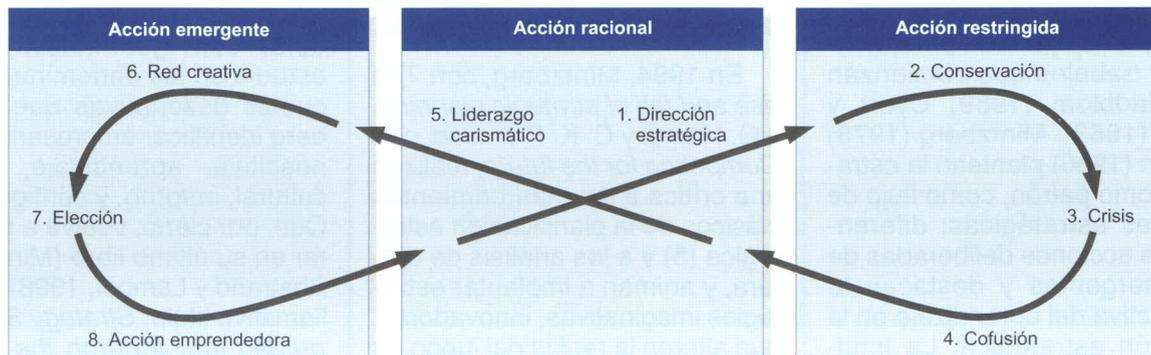
denominado de la configuración. Para esta escuela, la estrategia es un proceso de transformación. Si la organización adopta estados o posiciones, la estrategia sería el proceso de cambio de un estado a otro, es decir, la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Hay un tiempo para la coherencia y un tiempo para el cambio, pudiendo ser éste incremental o revolucionario. La estrategia está unida, como patrón de comportamiento, a una pauta emergente que describe la relativa estabilidad de la estrategia dentro de un estado dado. Los cambios no incrementales están más vinculados a las estrategias deliberadas. Pueden encontrarse secuencias, estados y períodos en el proceso estratégico en las consideraciones evolutivas de Chandler (1962), los arquetipos de Miles y Snow (1978) —estrategia defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva— y los eco-ciclos de la organización de Hurst (1995), como si hubiera un tiempo para cada cosa (véase esquema 2).

IV. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. UNA EXPLICACIÓN ECONÓMICA

1. Limitaciones de la economía de la empresa para el análisis de la estrategia

La teoría económica de la empresa se basaba en el modelo neoclásico de competencia perfecta, en el que subyacen cinco supuestos básicos: 1) la existencia de mercado con un amplio número de compradores y vendedores; 2) los productos o servicios que se intercambian son homogéneos; 3) no existen costes en la actividad del intercambio; 4) información perfecta, y 5) las tecnologías son homogéneas y conocidas. En dicho mercado se presupone una tendencia hacia un equilibrio en el cual el total de bienes o servicios ofrecidos y demandados se iguala, y el precio que obtiene la empresa es suficiente para compensar los activos invertidos —costes—, es decir, no se obtienen beneficios anormales o extraordinarios.

ESQUEMA 2
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



Fuente: Hurst (1995, 103).

Es conveniente reconocer que la microeconomía no explica la existencia de la empresa: no es una teoría de la empresa. Además, tampoco contempla la heterogeneidad de la empresa; en realidad, no existe la empresa, sino una serie de funciones de producción. La competencia se determina por la tecnología, y las economías de escala con tres modelos básicos de competencia: competencia perfecta, monopolio y oligopolio. Las empresas tienen la misma eficiencia, ya que las no eficientes desaparecen. Demsetz (1988) introduce la noción de diferenciales en eficiencia, y un mínimo de eficiencia que explica la existencia de heterogeneidad de empresas. El modelo de competencia perfecta ofrece escasas explicaciones al porqué de dicha diversidad; no sólo en términos de tamaño, sino también de eficiencia y de tecnologías utilizadas, incluso para empresas que ofrecen los mismos productos. Esa diversidad se manifiesta, para nosotros, en la forma organizativa, la cartera de negocios y la estrategia que desarrollan.

Los productos o servicios que las empresas ofrecen varían de una a otra. Rara vez en los mercados se intercambian productos homogéneos, como presupone el modelo de competencia perfecta, pues existen diferencias en estilo, reputación, calidad, opciones diferenciadas de productos... Como Chamberlin (1933) señalaba, debido a la diferenciación de productos, la mayoría de los mercados se caracterizan simultáneamente por la competencia y el monopolio, porque los consumidores insisten en comparar productos que no pueden ser perfectamente comparables. Este tipo de heterogeneidad implica un desafío para el razonamiento sobre la competencia perfecta.

Un tercer elemento de crítica se deriva de la existencia de beneficios superiores a los normales. Un beneficio normal es aquel que permite remunerar a todos los factores conforme a su coste de oportunidad. Se supone que la existencia de beneficios extraordinarios es consecuencia de tres factores: *a)* una situación temporal de desequilibrio de los mercados, por ejemplo una innovación; *b)* interferencias gubernamentales, bajo la forma de regulaciones y/o protecciones, y *c)* un comportamiento implícito o explícito no competitivo o monopolista, colusiones o situaciones que implican en muchos casos actividades no legales. El problema surge cuando estas causas de beneficios superiores a los normales se convierten en sostenibles (Barney y Ouchi, 1986, 7-9).

Quizás el mayor problema de la economía de la empresa es el supuesto de información perfecta, donde todos los compradores y vendedores están informados de todas las opciones sin coste de obtención y procesamiento. No sólo existen costes de información que hacen que los compradores y vendedores maximicen sus beneficios con la restricción del coste de información, o que lleguen a crear rutinas para satisfacer mínimos más que maximizar opciones, como indican los economistas del comportamiento (Simon, March y Simon, Cyert y March), aunque estos discuten la existencia de limitaciones a la racionalidad. Las imperfecciones de información crean problemas a la hora de establecer relaciones o contratos, como se discute en la teoría de la agencia, incluso bajo el supuesto de individuos racionales.

El nuevo institucionalismo económico intenta acercar la teoría de la empresa a la realidad. La teoría de los costes de transacción,

la teoría de la agencia y la teoría evolutiva utilizan los conceptos de incertidumbre, información asimétrica, racionalidad limitada, oportunismo y activos específicos (6), lo que abre nuevas oportunidades de estudio. Frente a la empresa definida en la teoría neoclásica como una función de producción y un decisor con un objetivo explícito, capaz de alcanzar decisiones óptimas, surge la definición de la empresa, como nombre colectivo —realidad legal— para un conjunto de contratos. Para la teoría de la agencia, la empresa se convierte en un nexo de contratos (Alchian y Demsetz, 1972) que integra relaciones bilaterales de los grupos que la configuran, con un contratador central que es el directivo. La empresa será una organización alternativa al mercado que emerge cuando el coste de usar el mercado es demasiado alto, según la teoría de los costes de transacción. Por último, la empresa se concibe como una organización que aprende, depositaria de conocimiento encarnado en rutinas que expresan lo que una empresa conoce, y representa las habilidades básicas de la misma, según la teoría evolutiva (véase Dosi y Malarbu, 1996).

La empresa se define para integrar tanto las transacciones que ya tienen como base la jerarquía como aquellas vinculadas por formas intermedias: alianzas, acuerdos, contratos a largo plazo, franquicias. En un sentido estricto, se puede negar la propia existencia de la jerarquía como base para organizar la transacción, si se considera la empresa como un simple nexo de contratos que diluye la existencia de relaciones jerárquicas (7). Sin duda, es una realidad próxima a la concepción virtual de la empresa, pero tenemos que seguir aceptando la existencia de ésta

como base para la asignación de recursos, como a continuación explicamos.

La teoría de los costes de transacción (8) presenta la empresa como una forma de organizar la producción que reduce los costes de las transacciones que surgen por múltiples problemas: información, activos específicos, dificultad en crear contratos completos. En cierto modo, son independientes del modo de organizarlas, y casi una función de la tecnología. Sin embargo, el uso de la empresa o el mercado introduce costes de transacción adicionales. Cada transacción es analizada independientemente; la empresa organiza las transacciones con el fin de minimizar sus costes. Una transacción se realizará en el interior de la empresa, en vez de llevarla a cabo a través del mercado, en función de los costes y beneficios del mercado y de la jerarquía. De todos modos, empresa o mercado no son las únicas alternativas, sino los polos de un continuo que va desde el contrato *spot* del mercado al contrato a largo plazo, a la relación o alianzas y, finalmente, a las empresas. Sin embargo, el conjunto de las transacciones de la empresa, y no las transacciones individuales, es el que está sometido al «test de eficiencia de mercado». La empresa se caracteriza, así, por un conjunto interdependiente de transacciones, algunas de las cuales podrían ser ineficientes (Knudsen, 1995). Los costes unidos a la transacción incluyen el coste de producción del bien o servicio y los costes asociados al gobierno de la transacción. Los beneficios están unidos a la rapidez, calidad y eficiencia con que dichas transacciones son realizadas en relación con otras formas alternativas de organizarlas.

La ventaja del mercado organizando la producción es, en pri-

mer lugar, que la eficiencia del proceso de información —mediante el sistema de precios— es mayor que la que proporciona la jerarquía administrativa. La segunda tiene que ver con los incentivos, pues cuando la producción se lleva a cabo con propietarios independientes cada uno recibe los beneficios de su propio esfuerzo. Las ineficiencias surgen dentro de la estructura jerárquica porque los individuos no reciben todos los beneficios que generan. Como resultado, los niveles de habilidad, esfuerzo e inversión pueden ser más bajos dentro de la empresa. Por ello, a menudo los costes directos del mercado serán menores que los que se producirían si la transacción se realizase dentro de la empresa.

Los fallos del mercado se producen cuando las relaciones están sujetas a oportunismo (aunque la confianza que surge de relaciones a largo plazo, donde los beneficios a corto son menores que los beneficios a largo, los puede corregir), activos específicos, incertidumbre y alta frecuencia. En ese caso, la jerarquía establece alguna forma de control jerárquico sobre la transacción. A ello se unen, en algunos casos, la inseparabilidad de los recursos, los problemas de información (cuando el comprador no paga sin conocer la información y la empresa no la revela si no paga con antelación) y el conocimiento tácito como otras explicaciones para llevar a cabo la transacción en el interior de la empresa (Collis y Montgomery, 1998, 111).

La jerarquía (9) implica también relaciones contractuales; existe también mercado en el interior de la empresa. La justificación de las transacciones dentro de la empresa está unida a menores costes que el mercado, a la necesidad de supervisión de

los individuos, quienes, aunque sean bien intencionados, pueden tomar decisiones incorrectas (Sah y Stiglitz, 1985), y por último, a las necesidades de coordinación del equipo de producción, dado que los esfuerzos de cada individuo no pueden ser medidos (Alchian y Demsetz, 1972). La empresa puede recrear los beneficios de los incentivos del mercado, diluyendo la diferencia entre empresa y mercado. Se pueden proveer incentivos fuertes en función del objetivo deseado —la maximización del valor de la empresa— utilizando compensaciones contingentes, opciones sobre acciones u otros sistemas.

Los costes de la jerarquía se asocian a los costes de la burocracia (lentitud, inflexibilidad y uso ineficiente de la información), los costes de influencia (recursos que se invierten para influir en que las decisiones favorezcan a un candidato o un proyecto) y los costes de agencia (10), que surgen cuando los individuos buscan su propio interés más que el del conjunto. Estos últimos se dan entre propietarios y directivos, y entre éstos y sus subordinados, así como entre las oficinas centrales y las divisiones. Para minimizar estos costes, es preciso desarrollar un sistema de incentivos. También se corrigen en la práctica si se construye un sistema en el que los valores de los individuos, unidos a la confianza y a la posición, refrenan su oportunismo.

Tradicionalmente, la teoría de la organización suponía que el estudio de las organizaciones necesitaba múltiples niveles de análisis simultáneamente. Los niveles más citados eran el individuo, el grupo y la organización, así como las relaciones entre organizaciones y grupos de organizaciones. Los economistas pertenecientes a la economía de

los costes de transacción consideran que ésta es la unidad de análisis apropiada.

El uso de la transacción como unidad de análisis presenta problemas para los estudios empíricos. Una firma se puede considerar como una ficción legal, como un nexo de contratos, o como un método de organizar la producción que minimiza los costes de transacción, pero los datos están disponibles a nivel de empresa. Ése es un primer problema del análisis o contraste del proceso de decisión y de configuración de la propia empresa. El uso de la transacción como unidad de análisis implica un problema de agregación: cómo se agregan las transacciones para convertirse en estructuras de gobierno. Williamson (1975) presenta una tipología de mecanismos de gobierno de las transacciones y una tipología de estructuras organizativas, pero no desarrolla una lógica que las concrete (Barney y Ouchi, 1986, 439).

Uno de los aspectos a considerar en la explicación de la estrategia basada en los modelos económicos de la economía institucional es el supuesto sobre el hombre económico y su comportamiento oportunista (11). Así, la teoría del administrador o *stewardship theory*, pretende replantear los supuestos del comportamiento del hombre individualista que busca su propio interés. La teoría del administrador presupone en el hombre la honestidad, la integridad y la confianza y preocupación por la empresa, de manera que servirá al interés de ésta por motivos no estrictamente económicos. Los mecanismos de control que se consiguen con la confianza no encajan en la pura lógica del oportunismo. Igualmente, se debe considerar que el propio interés de los individuos está limita-

do por su código moral, que determina lo que está bien, lo que es moral o apropiado. Este código puede venir de la sociedad en general o de la cultura corporativa. La confianza en la dirección supone aceptar que ésta no va a utilizar su poder, lo que constituye otra variable que condiciona el oportunismo de los individuos.

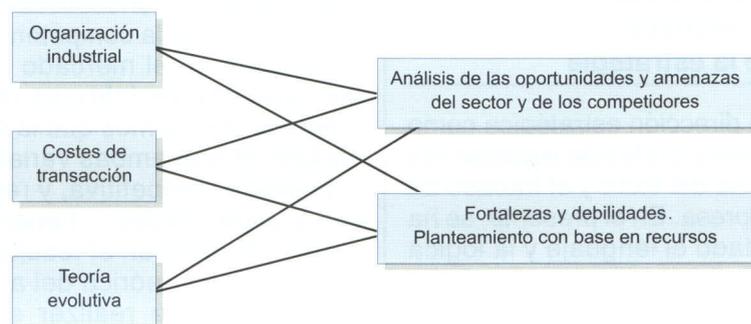
Como complemento a las visiones anteriores, en la teoría evolutiva la idea central es que las capacidades organizativas están basadas en rutinas no explícitamente comprendidas, que mejoran con la repetición y la práctica, es decir, se aprenden haciéndolas. Las capacidades actuales de la empresa son función de su historia, y es imposible mejorar dichas prácticas, por simple copia, aun cuando puedan ser observadas (esquema 3).

En resumen, la economía de la empresa ofrece aportaciones limitadas al estudio de la estrategia. A pesar de los intentos por establecerla como base del estudio de estrategia, su aplicación está limitada al análisis de decisiones puntuales, como la integración vertical o la diversificación. No provee pautas generales de desarrollo de la estrategia

ni de cómo la empresa se relaciona con su entorno.

Finalmente, el cuadro n.º 1 recoge las explicaciones económicas de la estrategia. Los principales paradigmas explicativos de la estrategia empresarial son la teoría de las fuerzas competitivas (la economía industrial), el enfoque del conflicto estratégico (teoría de juegos), la perspectiva basada en los recursos y la perspectiva de capacidades dinámicas (teoría evolutiva). En el precitado cuadro, se presentan de forma esquemática las bases intelectuales y principales características de cada uno de ellos. El análisis de las fuerzas competitivas y el estudio del conflicto estratégico plantean la ventaja competitiva como generadora de rentas unidas al poder de mercado (Chamberlin, 1933). Su unidad de análisis es, en el primer caso, el sector o grupo estratégico y, en el segundo, la empresa. Frente a este planteamiento, la teoría basada en los recursos centra el análisis en los recursos y capacidades de la empresa, y su potencial para generar rentas ricardianas. Finalmente, el enfoque de la economía evolutiva parte de las rutinas como unidad

ESQUEMA 3 LAS BASES ECONÓMICAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Foss y Knudsen (1995).

CUADRO N.º 1

PARADIGMAS DE ESTRATEGIA: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

| Paradigma | Raíces intelectuales | Autores más representativos | Tipo de rentas | Suposiciones sobre la racionalidad de los directivos | Unidad fundamental de análisis | Capacidad a corto plazo para la reorientación estratégica | Papel de la estructura de la industria | Preocupación principal |
|--|---|---|-----------------|--|--|---|--|--|
| (1) Las fuerzas competitivas | Mason, Bain | Porter (1980) | Chamberlinas | Racional | Sectores empresas, productos | Alta | Exógeno | Condiciones estructurales y posición del competidor |
| (2) Conflicto estratégico | Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro | Ghemawat (1986), Shapiro (1989), Brandenburger y Nalebuff (1996) | Chamberlinas | Hiper-racional | Empresas, productos | A menudo, infinita | Endógeno | Interacciones estratégicas |
| (3) Perspectivas basadas en los recursos | Penrose, Selznick, Christensen, Andrews, Escuela de Chicago | Rumelt (1984), Chandler (1962), Wernerfelt (1984), Teece (1980, 1982), Dierickx y Cool (1989) | Ricardianas | Racional | Recursos como fuente de la ventaja competitiva | Baja | Endógeno | Fungibilidad de los activos, acumulación y desarrollo de recursos no imitables |
| (4) Perspectiva de capacidades dinámicas | Schumpeter, Nelson, Winter, Teece | Dosi, Teece y Winter (1990), Prahalad y Hamel (1990), Hayes y Wheelwright (1984) | Schumpeterianas | Racional | Rutinas, Procesos, trayectorias, Evolución tecnológica y competencia | Baja | Endógeno | Acumulación de activos. Replicabilidad, e inimitabilidad, articulación de rutinas para buscar rentas |

Fuente: Teece, Pisano y Shuen (1997, 527).

de análisis y de los procesos para la búsqueda de rentas de monopolio temporal-schumpeterianas.

2. Consideraciones sobre la explicación económica de la estrategia

La dirección estratégica como disciplina pretende explicar las razones del éxito y el fracaso de la empresa. En el presente, se ha adoptado el lenguaje y la lógica económica como solución al problema de la estrategia, sin considerar suficientemente la complejidad del proceso de decisión. En un primer plano, la discusión se

centra en analizar qué es más importante para el éxito empresarial: la posición en el mercado —análisis del sector— o las capacidades internas de la empresa (12).

Se trata de analizar si el éxito empresarial es consecuencia de la estructura de la competencia y la posición en el mercado o de las capacidades internas de la empresa. Pensamos que la conclusión es que ambas variables —posición competitiva, y recursos y capacidades— tienen un papel relevante en el resultado. La separación teórica del análisis es difícil de realizar en la práctica. La ambigüedad en las respuestas y la naturaleza no concluyente de ambas variables

para los investigadores son, en parte, debidas a que recursos y capacidades organizativas, competencia, estrategia y resultados son variables fundamentalmente endógenas; es decir, que existe una interacción recíproca entre entorno —estructura del mercado—, estrategia, capacidades y resultados (Schendel, 1997, 1; Henderson y Mitchell, 1997, 5). Es más, la separación entre posición o recursos como la base de la ventaja competitiva sostenible se debe al carácter estático de ambas teorías. En un punto en el tiempo, la empresa puede derivar ventajas por tener una posición ventajosa o unos recursos estratégicos. Sin embargo, si se toma un análisis dinámico, la posición está sostenida por los

recursos, y los recursos se desarrollan por la posición.

Porter (1991) considera que el determinante del éxito es el logro de una posición competitiva sostenible que permita un resultado financiero superior a partir de: *a)* el desarrollo e implantación de un conjunto de objetivos y políticas funcionales consistentes que definan su posición en el mercado; *b)* la consistencia interna de los objetivos y políticas alineados con los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno, y *c)* la creación y explotación de las llamadas competencias distintivas.

Los trabajos sobre estrategia propios de la economía industrial vinculan el éxito empresarial con las características del sector en que se integra la empresa. Una industria es una construcción artificial, una simplificación de la realidad, cuya demarcación depende del criterio de clasificación empleado; en general, el tipo de producto vendido en el mercado más que el proceso productivo utilizado, ya que los mercados se suelen definir por los productos; por ejemplo, recipientes para agua, lo cual admite variedad de materiales (metal, plástico). La definición utilizando los códigos SIC se basa en empresas que generan similares productos con el mismo proceso productivo, con lo que competidores directos que utilizan otras tecnologías o materiales no se incluyen. Este planteamiento olvida criterios de mercado en la agrupación del negocio o negocios de la empresa (Abell, 1980). En realidad, se debería definir mercado por el uso de los clientes, ya que las empresas compiten por el euro o el dólar del cliente. Sólo se puede hablar de sector cuando hablamos de empresas monoproductoras, con productos escasamente diferenciados.

El planteamiento del análisis sectorial o de los grupos estratégicos implícitamente asume los siguientes supuestos: 1) las empresas, dentro de un sector o grupo, son idénticas en términos de los recursos relevantes que controlan y de las estrategias que persiguen (Rumelt, 1984; Scherer, 1970); 2) la heterogeneidad de los recursos, desarrollados en un sector o grupo (por medio, por ejemplo, de un nuevo participante) sólo se puede mantener a corto plazo, puesto que esos recursos son móviles (Barney, 1991, 100). Estos supuestos eliminan las posibilidades que ofrecen la heterogeneidad y la inmovilidad de recursos como posibles fuentes de ventajas competitivas (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984 y 1995).

El planteamiento con base en el estudio del sector implica la existencia de una curva de demanda de la industria o del grupo estratégico. La teoría de recursos propone, tanto a escala inter-industrial como intra-industrial, que la demanda es sustancialmente heterogénea y dinámica. Los gustos y preferencias de los consumidores difieren dentro de una categoría de productos, y tales gustos y preferencias cambian significativamente con el tiempo. Por otro lado, el análisis sectorial suele ser una fotografía de una realidad en movimiento; por lo que no es muy útil 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 otros. La realidad es un conjunto de homogeneidades parciales, fragmentos o segmentos de demanda dentro de un sector (Hunt, 1997, 60).

La economía industrial ha jugado un papel clave en el estudio de la estrategia de los negocios. Se comienza a tener un

cierto escepticismo sobre si puede contribuir algo más en ese campo. Esto supone un cambio de atención, desde el análisis transversal al estudio longitudinal; de la búsqueda de regularidades estructurales en el sector al estudio en la empresa individual; del análisis de las similitudes frente al de las diferencias entre sectores; de la consideración como endógenos de los elementos que caracterizan a un sector; de un enfoque centrado en el análisis de la estructura del mercado a otro que se preocupa por los activos diferenciadores, las imperfecciones de los mercados en términos de recursos específicos y competencias; del análisis estático al dinámico, con la inclusión de las capacidades dinámicas (Ghemawat, 1991, 5).

Por ello, se puede considerar que una primera respuesta a este problema viene unida a la teoría de juegos, que permite desarrollar la teoría de la empresa con base en los casos. Éstos proveen un medio para comprender y extender los trabajos empíricos sobre sectores y el desarrollo de las recomendaciones estratégicas, identificando los efectos de estrategias alternativas en situaciones concretas. Considerando la empresa como una unidad de análisis, el estudio de los casos permite comparar los efectos relativos sobre el éxito en el mercado de las formas de organización, los incentivos, la política de precios, la innovación y otras actividades (Ghemawat, 1997, XVIII). La teoría de juegos puede centrar la atención en los recursos específicos de la empresa y otros factores de imperfección en el mercado. Es un puente entre el planteamiento clásico de la organización industrial y la teoría de recursos

La heterogeneidad de la empresa se convierte en el corazón de los debates entre la organiza-

ción industrial, que vincula el éxito de la empresa al poder de mercado y a las barreras de entrada, y la dirección estratégica, con base en la teoría de los recursos, que lo vincula a las habilidades directivas, sus recursos y capacidades.

McGahan y Porter (1997a) revisan el trabajo de Rumelt (1991), quien, a su vez, había desarrollado el trabajo de Schmalensee (1985), que había contrastado positivamente la hipótesis de que la empresa, y no el sector, es el elemento clave de los resultados. Al examinar la importancia del sector industrial, de la empresa matriz y del negocio específico en la rentabilidad de las empresas, obtienen unos resultados coherentes con el trabajo de Rumelt (1991), en donde se demuestra que es el negocio la explicación más relevante del resultado (casi el doble de la varianza explicada), y no el sector, y observan que los efectos sector son más persistentes en el tiempo que los unidos a los negocios. En el sector manufacturero, los efectos del negocio (empresa) son más importantes que los del sector servicios, resultado que se atribuye a que en este sector se exigen mayores y más complejas capacidades tácitas y mayores habilidades de los individuos (McGahan y Porter, 1997b).

Como solución de síntesis al problema del origen del éxito empresarial, podemos utilizar el triángulo de la estrategia, donde sus tres lados —recursos, negocios, y estructura, sistemas y procesos— explican la ventaja competitiva (véase esquema 4).

Las empresas prosperan cuando los cambios en el entorno son consistentes con sus capacidades. Existen pocos estudios que aborden explícitamente cómo las capacidades y el entor-

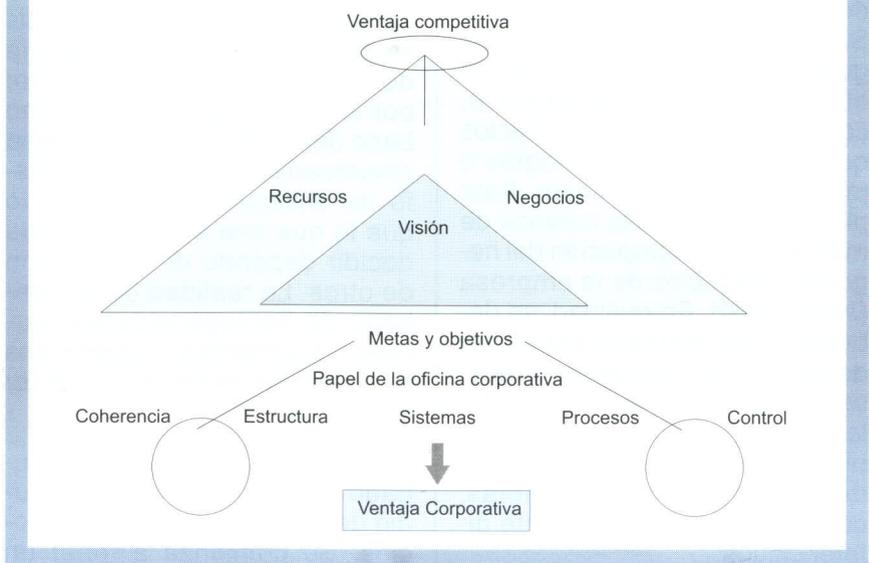
no actúan conjuntamente. La empresa desarrolla capacidades organizativas actuando en entornos competitivos, capacidades que surgen de forma intencional o por las acciones en los mercados de forma inesperada (Henderson y Mitchel, 1997, 12). Frente a la visión fatalista que concibe la evolución de la empresa como una mera adaptación a los cambios del entorno (Barnard, 1938; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978; Miles y Snow, 1978), la posesión de capacidades en una empresa dada es el reflejo del propósito de la dirección. Si bien el entorno influye en el desarrollo de capacidades, éstas también afectan al resultado y al entorno competitivo, configurándolo mediante el desarrollo de estrategias y capacidades en respuesta a las demandas de los entornos competitivos.

¿Por qué las empresas consiguen una posición favorable, una ventaja competitiva? Las empresas consiguen una ventaja competitiva tanto por sus condiciones

iniciales —reputación, habilidades y localizaciones preexistentes— como por las elecciones directivas, la toma de posición en el mercado y la configuración de sus actividades. Las capacidades y posición de mercado que una empresa tiene hoy son el resultado de elecciones pasadas acerca de cómo configurar actividades y qué habilidades crear o adquirir y de los valores de la dirección (Porter, 1991, 106).

La consideración de los recursos y capacidades debe ser planteada teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y los medios a través de los cuales se ha conseguido. El problema se encuentra en que la teoría de recursos no dice nada sobre las grandes decisiones de la empresa que pueden ser la base para el origen de los recursos y de las capacidades. Las decisiones se toman sobre la base de la realidad interna de la empresa —recursos—, pero también bajo la orientación del análisis de los mercados (Ghemawat, 1997, 83). La lógica y relación que se

ESQUEMA 4 EL TRIÁNGULO DE LA ESTRATEGIA



puede plantear aparece en el esquema 5.

Los teóricos de los recursos manejan una tautología (Barney, 1996) cuando hablan de recursos valiosos y escasos. Escasez y valor son dos caras de la misma moneda. El valor de un recurso, en función de su demanda, viene determinado por su escasez. Escasez y valor son condiciones no separables de los recursos. Insistir en la suerte o en la simple asimetría informativa como origen es, quizás, una simplificación. El origen de los recursos es más un esfuerzo deliberado para desarrollar un proceso de producción y/o producto (Dierickx y Cool, 1989), en el que la empresa emplea sus capacidades técnicas y aprovecha sus economías de escala, que el resultado de la suerte. Los recursos son valiosos, escasos, como consecuencia de la especialización de una acción directiva.

Una visión dinámica de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1990 y 1997) permite entender ese proceso como acumulativo: se aprende a partir de las capacidades actuales, haciendo, aunque las decisiones se toman con una orientación determinada. Es en este punto donde surge la figura del empresario y su capacidad de generar rentas schumpeterianas. Los cambios en los recursos a que la innovación obliga llevan a la empresa a regenerar sus rutinas y procesos, pasando a considerar sus capacidades como dinámicas, esto es, con capacidad para adaptarse a los cambios. Con este enfoque, el campo de la estrategia comienza a moverse de un tratamiento estático a uno dinámico en el estudio de los recursos y ventajas competitivas. Es aquí donde la estrategia se puede beneficiar más de las consideraciones de la teoría evolutiva de la

empresa (Collis y Montgomery, 1998, 264) (véase esquema 6).

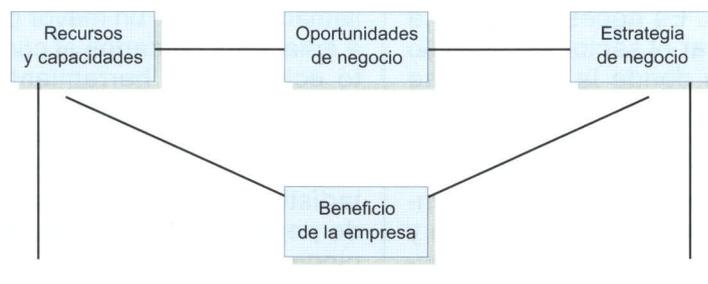
V. CONCLUSIÓN: LÍNEAS PARA EL FUTURO

La teoría de recursos olvida que es el empresario quien tiene una idea, una visión de cómo hacer las cosas, y se ha centrado en la generación de rentas ricardianas, que se derivan de la posesión de factores escasos (Rumelt, 1987, 192).

¿Por qué se tiene y mantiene la renta del poseedor que permite mantener su valor? Ello se ex-

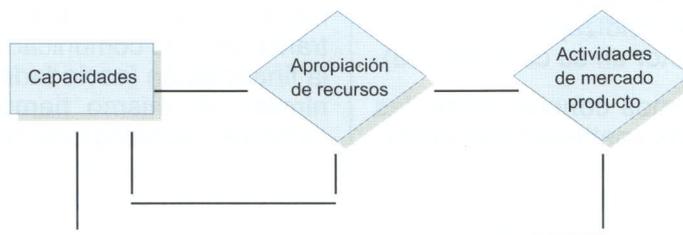
plica por factores *ex post*, como imperfecta movilidad —límites a la competencia—, que asegura su permanencia en la empresa y su potencialidad de generar rentas, y *ex ante*, como los límites a la competencia que hacen posible su coste inferior a su valor económico, consecuencia de la suerte o la existencia de asimetría informativa. La inimitabilidad de los recursos obedece a causas diversas, como circunstancias históricas únicas, ambigüedad causal o complejidad social de la organización (Barney, 1996). Los teóricos de los recursos olvidan que en muchos casos la imitación puede ser po-

ESQUEMA 5
ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA



Fuente: Collis y Montgomery (1998, 88).

ESQUEMA 6
DESARROLLO DE CAPACIDADES



Fuente: Ghemawat (1997, 7).

sible, pero no rentable económicamente, pues no existe escala para una nueva planta (Ghemawat, 1997, 83).

De cara al futuro, debemos estudiar más sobre los efectos contrapuestos de un hipotético determinismo ambiental y la posible respuesta de la empresa. La creación de recursos tiene que ver con los entornos competitivos, con los «clusters de industrias» competitivas, con capacidades empresariales.

Un aspecto no considerado en la teoría de recursos y capacidades es la relación entre la creación de recursos y capacidades por la empresa y el entorno competitivo en el que ésta se desenvuelve. Los recursos estratégicos proveen a la empresa de una ventaja competitiva sostenible relativa a sus competidores, no absoluta. Es necesario pasar a considerar el sector y/o espacio concreto donde la empresa se encuentra como una fuente de recursos y capacidades específicas (Foss y Eriksen, 1995, 46). Existen recursos unidos a distintos sectores industriales (Pyke y Sengenberger, 1992), como consecuencia de la existencia de fuertes redes entre pequeñas empresas especializadas y de la subcontratación, que son base para la promoción de capacidades colectivas y para la generación de externalidades tecnológicas. Estas «capacidades industriales» se comportan como barreras de entrada a la obtención de recursos, permitiendo un mayor aprendizaje e innovación en el sector en su conjunto (13).

Debemos conocer cómo las empresas sostienen sus ventajas competitivas. La mayoría de los trabajos empíricos han sido estáticos, más que dinámicos, transversales y sectoriales, más que longitudinales. Los estudios transversales no pueden revelar

el camino de dependencia o el impacto de sucesos cronológicos, que sólo el acercamiento longitudinal puede hacer, al analizar las conductas a lo largo del tiempo y reconstruir de manera objetiva la trama del proceso.

La dirección estratégica necesita algo más que estudios sobre relaciones estadísticas entre los retornos anormales, medidos por rentabilidades de mercado, y medidas estratégicas como consecuencia de investigaciones sobre la ventaja competitiva (14). Economistas, sociólogos, psicólogos y otros científicos del comportamiento, así como los especialistas de las disciplinas funcionales, marketing y finanzas, trabajan en áreas de la estrategia (15).

En la Dirección Estratégica, los estudios longitudinales están llamados a tener un mayor peso, a estar más cercanos al conjunto ecléctico de herramientas y formación para trabajar en este campo, en vez de ser simples publicaciones de relaciones estadísticas parciales. No se puede perder mucho tiempo, quizá ninguno, cuando se excluyen conceptos o teorías en estas explicaciones. En términos kuhniianos, no existe todavía un paradigma dominante que guíe el campo y los temas a desarrollar (Schendel, 1997, 3).

La aparición de la empresa moderna tiene lugar a finales del siglo pasado como consecuencia de cambios tecnológicos y el aumento de las facilidades en el transporte, las comunicaciones y la financiación (sociedades anónimas). Al mismo tiempo, los cambios tecnológicos hicieron posible la producción en masa y la generación de grandes economías de escala, lo que potenció la generación de procesos de concentración —vertical y horizontal—, fusiones y asociacio-

nes informales, con el fin de limitar la competencia. Es éste, sin duda, el momento del protagonismo de la «mano visible» del empresario, tanto individual como corporativo, asignando recursos y utilizando su poder de mercado.

En los últimos años se ha iniciado un cambio, al centrarse la atención en el interior de la empresa frente al mercado (Besanko, Dranove y Shanley, 1996, 64): es el descubrimiento del mercado interno de la empresa, la vuelta a la denominada acción de la «mano invisible». La empresa, en el presente, busca la creación de mercados internos más que de jerarquías. Así se produce el deseo de transformar la empresa en un conjunto de empresas para que los individuos tengan un sentido de propiedad de lo que ellos hacen e incentivos fuertes (Holmstron y Milgrom, 1994). El crecimiento de las empresas virtuales, la aparición de *spin-off*, *spin-outs* o *carve-outs* y empresas satélites son formas de introducir el mercado en la empresa.

Mientras que la primera mitad de este siglo fue la era de las grandes empresas, con estructuras jerárquicas y funcionales, los cambios producidos en los últimos treinta años en los mercados, en las infraestructuras y en las tecnologías de información, han hecho más pequeñas y planas las organizaciones de negocios. La globalización, el aumento de la competencia como consecuencia de la apertura de los mercados y la facilidad de las comunicaciones y los transportes exigen flexibilidad y respuestas rápidas a los cambios en los mercados. Los soportes informáticos y la innovación posibilitan un nuevo papel para la empresa en esa dinámica compartida con los mercados.

Un nuevo punto a considerar es el alcance de la empresa, lo que va más allá de la integración vertical y de la diversificación. La internacionalización es también parte integral de su alcance, más que una simple definición del mercado donde compite la empresa. La redefinición de los mercados geográficos, desde la nación a la región o continente, o incluso al mundo, tras los procesos de globalización y de integración de la economía, requiere replantear el alcance de la empresa ante un nuevo entorno.

El concepto de empresa también plantea dudas, sobre todo cuando no se presenta como una mera organización para asignar recursos y llevar a cabo transacciones cuando falla el mercado. En una conocida polémica entre Ghoshal y Moran (1996), por un lado, y Williamson (1996), por otro (16), los primeros argumentan que las empresas no son meras organizaciones —estructuras de gobierno— para asignar recursos o llevar a cabo transacciones cuando falla el mercado. Se diferencian de éste en cuanto a la naturaleza del hombre y el comportamiento oportunista de su conducta, en cuanto al supuesto de adaptación autónoma —propia del mercado— frente al de adaptación propuesta. El propósito (que puede implicar cooperación o cambios de preferencias) juega un papel en las organizaciones, al igual que el precio en el mercado.

El recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a serlo el conocimiento. En el pasado, el problema era asignar recursos financieros a las divisiones y el activo central era el capital. Hoy, el conocimiento reemplaza al capital como el recurso crítico, y la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir

procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y capacidades de la empresa. La empresa se convierte en una comunidad social especializada en la creación y transmisión interna del conocimiento (Kogut y Zander, 1993).

El viejo y aún actual modelo de organización de la empresa se basa en la herencia del hombre organizativo, la autoridad formal del directivo que dividía el trabajo para hacer más controlables y predecibles los comportamientos de los hombres que trabajaban sobre unos activos —capital— de los que debían responder. Se diseñaba la organización para reforzar la conformidad y la obediencia, no para incitar la iniciativa y la toma de riesgo como patrones dominantes.

El control tradicional del empleo implicaba el intercambio de seguridad por lealtad; pero actualmente se ve alterado por un nuevo entorno que no garantiza la seguridad. Los empleados deben invertir tiempo y energía en adquirir unos conocimientos y habilidades muy útiles en la empresa, pero, en muchos casos, con limitado valor fuera. Igualmente, sin una relación a largo plazo, las empresas tienen poco interés en invertir recursos para desarrollar tales habilidades.

Estamos ante un nuevo contrato (Ghoshal y Bartlett, 1997) que exige aceptar el mundo como menos cierto, la inseguridad como una de las realidades tristes y esperanzadoras de la vida, inseguridad unida tanto a la globalización de los mercados como a la rapidez del cambio tecnológico. Las empresas, ante el drama de los ajustes continuos al entorno, se deben preocupar por los hombres. En las relaciones

con los hombres, estamos pasando de un contrato de empresa con relaciones permanentes, personalizadas, con coordinación explícita, a un contrato —próximo a los de mercado— que implica relaciones puntuales e impersonales y precio; la empresa debe hacer esfuerzos para lograr capital humano y capital confianza en ese entorno.

La estrategia de la empresa viene condicionada por ese nuevo entorno. Por ello, no debe olvidar las lecciones de la historia, que nos recuerda que las instituciones decaen cuando pierden su legitimación social. Por tanto, no sólo debemos abordar los problemas de la estrategia empresarial desde la Economía; la Sociología, la Psicología y la Ética (Etzioni, 1988), también nos proporcionan bases de estudio.

NOTAS

(*) Usamos algunos términos intercambiables aunque tengan matices diferenciales; así, utilizamos: *a)* firma, empresa, corporación, organización; *b)* producto/servicio, negocios, cartera de negocios; *c)* dirección, dirección estratégica, dirección corporativa; *d)* estructura administrativa, estructura organizativa, proceso de dirección.

(1) El concepto de beneficios extraordinarios, rentas extraordinarias, o rentas anormales, está unido al planteamiento del modelo neoclásico de equilibrio competitivo, que se caracteriza por la inexistencia de beneficios, excedente, rentas extraordinarias, o rentas anormales en la empresa (en una situación normal de equilibrio). En dicha situación, los valores *ex ante*, o precios de los recursos utilizados —costes—, y el valor *ex post* de las rentas generadas por la utilización de dichos recursos coinciden. Los rendimientos extraordinarios aparecen en situaciones de desequilibrio.

Se pueden distinguir cinco orígenes de las rentas o rendimientos «extraordinarios» en la empresa. *Primero*, los recursos únicos, como una localización determinada, generan una renta de escasez (ricardiana). En *segundo* lugar, encontramos los recursos con oferta cuasi-fija, de los que a corto plazo no es posible aumentar la oferta (rentas marshallianas). *Tercero*, se habla de rentas monopólicas cuando se produce una restricción deliberada en la oferta de un *output*. *Cuarto*, las rentas empresariales (innovación, organización y coordinación) que suelen tener un carácter temporal. Finalmente, *quinto*, las cuasi-rentas son la diferencia entre el pago a un recurso en el mejor uso y el pago recibido

en el uso alternativo. Es decir, la diferencia entre el valor del recurso para la empresa (activos específicos) y su coste de oportunidad para el poseedor, o rendimiento alternativo. Ello genera un potencial de apropiación de renta que la empresa tratará de aprovechar.

(2) De hecho, ni siquiera existe un concepto común de estrategia; la misma palabra se puede utilizar enfatizando distintos aspectos de la misma, como señalan HAX y MAJLUF (1996, 2-6) quienes destacan nueve posibles definiciones.

1. Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.

2. Una definición del ámbito competitivo de la empresa.

3. Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización.

4. Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativa, de negocio y funcional.

5. Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.

6. Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.

7. Un camino para «tensionar» la organización hacia el logro de sus objetivos.

8. Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.

9. Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

(3) La organización es objeto en los años treinta de análisis rigurosos, con metodologías de investigación para estudiar el comportamiento de los individuos y grupos en la organización (la planta de Western Electric en Hawthorne, New Jersey). En los sesenta y setenta, las finanzas (mercados financieros, finanzas de empresa) tienen en su desarrollo un gran impacto sobre la praxis, al igual que las investigaciones en producción y marketing (BARNEY, 1996, VIII).

(4) La definición de recursos no se restringe a los activos intangibles, sino a todo lo que permite a la empresa producir eficientemente o que ofrezca valor a un segmento del mercado. Los recursos pueden ser: financieros —caja o acceso a mercados de capitales—; físicos —plantas, materias primas, equipos—; legales —marcas, licencias—; humanos —habilidades y conocimientos de los individuos—; organizativos —competencias, controles, rutinas, cultura—; relacionales —conocimiento sobre consumidores, competidores, tecnologías.

WERNEFELT (1984) originalmente usa el término recurso para referirse a algo que pueda ser considerado como una fortaleza o debilidad de la empresa, aunque se utilice la

palabra en su consideración positiva. Los términos que se emplean como sustitutos son: competencias esenciales (HAMEL y PRAHALAD, 1994), recursos intangibles (HALL, 1992), capacidades estratégicas (STALK, EVANS y SHULMAN, 1992), activos estratégicos (DIERICKX y COOL, 1989; AMIT y SCHOEMAKER, 1993), recursos de la empresa (BARNEY, 1991), capacidades básicas (LEONARD-BARTON, 1992), competencias distintivas (ANDREWS, 1971), y tienden a caracterizarse con los atributos de ser únicos, sostenibles, difíciles de imitar o sustituir, crear valor.

Las competencias básicas son un conjunto de habilidades diferenciables, activos complementarios y rutinas que proveen las bases para las capacidades competitivas de la empresa y la ventaja sostenible en un particular negocio. El concepto de competencias básicas está asociado con el planteamiento de recursos de la empresa. Hamel ha distinguido tres tipos de competencias: 1) de acceso al mercado (facilitan la conexión de la empresa con sus clientes); 2) de realización de cosas con mayor calidad y más rapidez que sus competidores, y 3) de relación funcional, que confieren beneficios distintivos a los clientes.

LEONARD-BARTON (1992) define lo que describe como capacidades básicas como un conocimiento que implica cuatro dimensiones: a) conocimiento y habilidades de los empleados; b) conocimiento y habilidades integrados en los sistemas técnicos; c) sistemas directivos capaces de integrar conocimientos, y 4) valores y normas asociados con el conocimiento y su creación. Ver TEECE, D. J.; DAVID, J.; GARY PISANO, y AMY SHUEN (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18 (7), págs. 509-533, para una clarificación de los conceptos.

(5) La planificación estratégica parece haber fracasado como consecuencia de tres de sus supuestos básicos (MINTZBERG, 1994):

— La dificultad de hacer predicciones sobre el entorno, sus discontinuidades y turbulencias, y el comportamiento de los competidores; y, en último extremo, la dificultad de elaborar escenarios como base de una planificación contingente.

— La separación entre los planificadores y quienes hacen la estrategia, olvidando que el análisis debe concebirse en el contexto de la acción; pensamiento y acción deben plantearse unidos.

— La formalización, aunque base de la planificación, en cuanto programa las actividades olvida la forma en que éstas se realizan en la práctica, no tiene en cuenta el proceso informal, el aprendizaje unido a las decisiones empresariales.

Los sistemas formales implican el seguimiento de una secuencia racional de análisis a través de procedimientos administrativos, como base de la eventual acción. A pesar de todas las promesas, la inteligencia artificial y los sistemas expertos no reemplazan la intuición humana. Los sistemas formales pueden procesar más información, pero nunca internalizar, comprender y sintetizar. La planificación nunca puede aprender (MINTZBERG, 1994, 107); no genera estrategias, pero una vez que se formulan estrategias viables, pue-

de programarlas y hacerlas operativas por medio de planes, como instrumento base de programas (presupuestos) que sirven para cuantificar intenciones estratégicas y servir de base al control.

(6) La teoría de los costes de transacción parte de la racionalidad limitada, de los activos específicos y del oportunismo. La teoría de la agencia parte de la combinación de oportunismo e información asimétrica. La utilización de la teoría de juegos deriva de la asimetría informativa y de las inversiones irreversibles, a la vez que la teoría evolutiva de la empresa deriva de la incertidumbre y de la racionalidad.

(7) Se puede ver la empresa no como una relación de autoridad, sino como un conjunto de personas que cooperan voluntariamente —proceso de producción en equipo— y que han delegado autoridad en un agente que actúa como supervisor contractual de la producción conjunta. Se plantea lo propio de la empresa, la coordinación y los incentivos cuando los intereses individuales se pueden solapar con los de la empresa.

(8) Una transacción se define como un producto o servicio transferido entre unidades tecnológicamente separables (WILLIAMSON, 1981). La definición de transacción está muy próxima a la teoría del intercambio desarrollada por la Sociología (BLAU, 1964; HOMANS, 1961), y también a conceptos como nexo de contratos (teoría de la agencia) para construir sobre ella el análisis de la empresa.

(9) La jerarquía es la que define los derechos de control, cuando los contratos no lo especifican, y la propiedad de los derechos residuales: quién retiene el beneficio después de que todos los participantes hayan recibido sus pagos contractuales. La jerarquía —la dirección—, con base en el poder legal y cultural, organiza y coordina la actividad de la empresa, provee un objetivo claro, resuelve conflictos. Ello es clave cuando las transacciones están interrelacionadas.

(10) Las condiciones para la existencia de los costes de agencia son: asimetría de interés, información privada (el principal no tiene la misma información que los agentes) e incertidumbre. Los problemas están unidos al riesgo moral y la selección adversa (véase COLLIS y MONTGOMERY, 1998).

(11) Se suelen diferenciar tres tipos de oportunismo: 1) selección adversa, unida a un decisor con una información de la que el otro no puede disponer sin coste. Esta información asimétrica crea un incentivo para ser utilizada acerca del resultado futuro. Riesgo moral es un oportunismo poscontractual que explota la asimetría informativa acerca del resultado. Finalmente, esta presencia de activos específicos crea la llamada extorsión, es decir, cuando inversiones en capital humano o físico tienen mayor valor en una transacción que en otra, esto es, cuando se vinculan a una empresa o negocio. El empleador, por ejemplo, se puede apropiarse de rentas del proveedor de dichos activos. Aunque se aislen las diferentes clases de oportunismo, sus problemas para el comportamiento organizativo siguen presentes. Por ejemplo, conocer los diferentes tipos de gobierno más apropiados ante las diferentes formas de oportunismo.

(12) Se usan muchos términos que se incluyen en ambas variables; así, estructura de competencia incluye posición en el mercado, y estructura de la industria, competencia en los mercados. Con el término capacidades internas se incluyen recursos, capacidades, *habilidades*.

(13) Sidney Winter ha razonado que las barreras que impiden integrar la tecnología de un sector están contenidas en numerosos elementos esotéricos (WINTER, 1984, 297). Los factores de ambigüedad causal, de complejidad social y tecnología, relaciones sociales de difícil acceso, generan economías externas a la empresa, una renta unida a las denominadas capacidades del sector.

(14) Las principales líneas de investigación en el momento se considera que son: Recursos y capacidades, estrategia cooperativa, globalización y estrategia global, competencia, gobierno de la empresa, implantación y cambio estratégico, estructura organizativa y diseño, dirección general, ventaja competitiva: fuentes y sostenibilidad, aprendizaje organizativo, estrategia de empresa y diversificación, innovación.

(15) En un reciente informe (Academy of Management, 1996), con base en una encuesta a los principales estudiosos de las universidades americanas se considera el siguiente orden de revistas significativas en el campo: *Strategic Management Journal* (con casi el doble de puntuación que la siguiente), *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organization Science*, *Administrative Science Quarterly*, *Harvard Business Review*, *Management Science*, *Journal of Management*, *Journal of Economics and Management Strategy*, *Rand Journal of Economics*, *California Management Review*, *Sloan Review of Business*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Management Studies*.

Las disciplinas básicas que más han contribuido a su desarrollo son: Economía (115), Teoría Organizativa (60), Sociología (53), Psicología (48), Comportamiento Organizativo (24), Comercio Internacional (10), Teoría de Juegos (9), MIS/Computer (8), Marketing (8), Finanzas (6), Políticas Públicas (4), Biología/Ecología (3) (entre paréntesis van las menciones y su valoración).

(16) Con motivo de la publicación de un trabajo de GHOSHAL y MORAN (1996a), la contestación de WILLIAMSON (1996) y la posterior contra réplica de MORAN y GHOSHAL (1996b).

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- AFUAH, A. N., y UTTERBACK, J. (1997), «Responding to structural industry changes: A technological evolution perspective», *Industrial and Corporate Change*, 6, (1), páginas 183-202.
- ALCHIAN, A. A., y DEMZETZ, H. (1972), «Production, information cost, and economic organization», *American Economic Review*, diciembre, págs. 777-795.
- ALLISON, G. T. (1971), *Essence of decision*, Little Brown, Boston.
- AMIT, R., y SCHOEMAKER, P. J. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, páginas 33-46.
- ANDREWS, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Nueva York, Dow Jones-Irwin.
- ANSOFF, H. K. (1965), *Corporate strategic*, MacGraw-Hill, Nueva York.
- (1991), «Critique of Henri Mintzberg's the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 12, páginas 449-461.
- BAIN, J. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press. Cambridge, MA.
- BARNARD, C. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- BARNEY, J. B. (1986), «Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy», *Management Science*, 32, octubre, págs. 1231-1241.
- (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, págs. 99-120.
- (1996), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Pub. Reading Mass.
- BARNEY, J. B., y OUCHI, W. (ed.) (1986), *Organizational Economic*, Jorsey-Bass, Publis, San Francisco, «Introduction. The search for new microeconomic and organization theory paradigms», páginas 1-17.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D., y SHANLEY, M. (1996), *The economics of strategy*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- BLAU, P. M. (1964), *Exchange and Power in social Life*, Nueva York, Wiley.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1970), *Perspectives: The product portfolio*, Boston, Mass., The Boston Consulting Group.
- BRANDENBURGER, A. M., y NALEBUFF, B. J. (1996), *Coopetition*, Doubleday, Nueva York.
- BUZZELL, R. D., y GALE, B. T. (1987), *The PIMS principles. Linking strategy to performance*, The Free Press.
- CALORI, R. (1998), «Essai: Philosophing on strategic management models», *Organization Studies*, 19.2, págs. 281-306.
- CAVES, R. E., y PORTER, M. (1977), «From entry barriers to mobility barriers», *Quarterly Journal of Economics*, 91, páginas 241-261.
- COASE, R. H. (1937), «The nature of the firm», *Economica*, 4, págs. 386-405.
- COLLIS, D. J., y MONTGOMERY, C. A. (1998), *Corporate strategy. A resource based approach*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- CYERT, R., y MARCH, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc.
- CHAMBERLIN, E. H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass, MIT Press.
- DEMSETZ, H. (1988), «The theory of the firm revisited», *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, págs. 141-162.
- DIERICKX, I., y COOL, K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, págs. 1504-14.
- DOSI, G., y MALARBU, F. (1996), «Organization learning and institucional embeddedness», en DOSI, G., y MALARBU, F., *Organization and strategy in the evolution of the enterprise*, McMillan Press, páginas 1-27, Londres.
- DOSI, G., y NELSON, R. R. (1994), «An introduction to evolutionary economic theories», *Journal of Evolutionary Economics*, 4, págs. 153-172.
- DOSI, G.; TEECE, D. J., y WINTER, S. G. (1990), «Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise», *Revue d'Economie Industrielle*, primer trimestre, págs. 238-254.
- ETZIONI, A. (1988), *The moral dimension. Towards a new economics*, New York, The Free Press.
- FAYOL, H. (1918), *Administration industrielle et generale*, edición 1958, Paris, Dunod.
- FOSS, N. J., y ERIKSEN, B. (1995), «Competitive advantage and industry capabilities», en MONTGOMERY E. (ed.), *Resource bases and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Publis, Holl.
- FOSS, N. J., y KNUDSEN, C. (1995), «An exploration of common ground: Integration evolutionary and strategy theory of the firm», en C. MONTGOMERY (1995).
- GHEMAWAT, P. (1986), «Sustainable advantage», *Harvard Business Review*, 64 (5), páginas 53-58.
- (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, Nueva York.
- (1997), *Games Businesses Play: Cases and models*, The MIT Press, Cambridge.
- GHOSHAL, S., y BARTLETT, C. (1997) *The individualized Corporation. A fundamentally new approach to management*, Harper Business, Nueva York.
- GHOSAL, S., y MORAN, P. (1996a), «Bad for practice. A critique of the transaction cost theory», *Academy of Management Review*, 21 (1), págs. 13-47.
- (1996b), «Theories of economic organization. The case for realism and balance», *Academy of Management Review*, 21 (1), págs. 58-72.
- GLUCK, F. W. (1976), *Business policy, strategy formation and management action* (2.ª edición), MacGraw-Hill, Nueva York.
- GROSSMAN, S., y HART, O. (1986), «The cost and benefits of ownership: a theory of

| | | |
|--|---|--|
| <p>vertical and lateral integration», <i>Journal of Political Economy</i>, 94, págs. 691-719.</p> <p>GRANT, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive: Implications for strategy formulation», <i>California Management Review</i>, 33, págs. 114-33.</p> <p>GULICK, L. H. (1947), «The theory of organizations», en GULICK y F. L. URWICK (eds.), <i>Papers on the science of Administration</i>, Nueva York, Institute of public Administration, Columbia University.</p> <p>HALL, R. (1992), «The strategic analysis of intangible resources», <i>Strategic Management Journal</i>, 13, págs. 135-44.</p> <p>HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1994), <i>Competing for the future</i>, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.</p> <p>HART, O. (1995) <i>Firms, contracts and financial structure</i>, Oxford University Press.</p> <p>HAX, A., y MAJLUF, N. (1996), <i>The strategy concept and process</i>, Prentice Hall, Nueva York.</p> <p>HAYES, R., y WHEELWRIGHT, S. (1984), <i>Restoring our competitive edge: competing through manufacturing</i>, Wiley, Nueva York.</p> <p>HOFER, C. W., y SHENDEL, D. (1978), <i>Strategy Formulation: analytical concepts</i>, West, St Paul, MN.</p> <p>HENDERSON, R., y MITCHELL, W. (1997), «The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance», <i>Strategic Management Journal</i>, vol 18, verano, págs. 5-14.</p> <p>HOLMSTROM, B., y MILGROM, P. (1994) «The firm as an incentive system», <i>American Economic Review</i>, vol. 84, septiembre, páginas 972-991.</p> <p>HOMANS, G. C. (1961), <i>Social Behavior: Its Elementary Forms</i>, San Diego, Calif., Harcourt Brace Jovanovich.</p> <p>HUNT, S. D. (1997), «Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior», <i>Journal of Economic Issues</i>, 31 (1), marzo, págs. 59-77.</p> <p>HURST, D. K. (1995), <i>Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change</i>, Harvard Business School Press, Boston.</p> <p>KNUDSEN, C. (1995), «Theories of the firm. Strategic management and leadership», págs. 179-217, en MONTGOMERY, C. (1995).</p> <p>KOGUT, B., y ZANDER, U. (1993), «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation», <i>Journal of International Business Studies</i>, 24, n.º 4, páginas 625-645.</p> <p>LAMB, R. B. (ed.) (1984), <i>Competitive strategic management</i>, Prentice Hall, Englewood Cliffs.</p> <p>LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K., y GUTH, W. D. (1965), <i>Business policy: Text and cases</i>, Homewood, IL, Irwin.</p> <p>LEONARD-BARTON, D. (1992), «Core capabilities and core rigidities: a paradox in ma-</p> | <p>naging new product development», <i>Strategic Management Journal</i>, 13.</p> <p>LINDBLOM, C. E. (1959), «The science of muddling through», <i>Public Administration Review</i>, 19 (2), págs. 79-88.</p> <p>— (1968), <i>The policy-making process</i>, Prentice Hall, Englewood Cliffs.</p> <p>MAHONEY, J. T., y PANDIAN, J. R. (1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management», <i>Strategic Management Journal</i>, 13, páginas 363-80.</p> <p>MASON, E. S. (1957), <i>Economic concentration and monopoly problems</i>, Harvard University Press.</p> <p>MCGAHAN, A., y PORTER, M. (1997a), «How much does industry matter, really», <i>Strategic Management Journal</i>, 18, verano, páginas 15-30.</p> <p>— (1997b), «The emergence and sustainability of abnormal profits», <i>Working Paper</i>, mayo.</p> <p>MARCH, J. G., y SIMON, H. A. (1958), <i>Organizations</i>, John Wiley, Nueva York.</p> <p>MILES, R. E., y SNOW, C. C. (1978), <i>Organizational strategy structure and process</i>, Nueva York, McGraw Hill.</p> <p>MILGROM, P. R., y ROBERTS, J. (1992), <i>Economics, organization, and management</i>, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.</p> <p>MINTZBERG, H. (1978), «Patterns in strategy formation», <i>Management Science</i>, 24, número 9, págs. 934-948.</p> <p>— (1990), «The design school: Reconsidering the basic premise of strategic management», <i>Strategic Management Journal</i>, 11, págs. 171-195.</p> <p>— (1991), «Learning 1, planning 0 replay to Igor Ansoff», <i>Strategic management Journal</i>, vol 12, págs. 463-466.</p> <p>— (1994), <i>The rise and fall of the strategic planning</i>, The Free Press.</p> <p>MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B., y LAMPEL, J. (1998), <i>Strategy Safari</i>, The Free Press, Nueva York.</p> <p>MONTGOMERY, C. (1995), <i>Resource-based and evolutionary theories of the firm: toward a synthesis</i>, Kluwer Ac. Publis. Holl.</p> <p>MONTGOMERY, C. A., y HARIHARAN, S. (1991), «Diversified expansion by large established firms», <i>Journal of Economic Behavior and Organization</i>, 15, págs. 71-89.</p> <p>MOORE, J. I. (1992), «Writers on strategy and strategic management», Penguin Book, Londres.</p> <p>MORAN, P., y GHOSHAL, S. (1996), «Theories of economic organization: the case for realism and balance», <i>Academy of Management Review</i>, 21 (1), págs. 58-72.</p> <p>NELSON, R. R., y WINTER, S. G. (1982), <i>An evolutionary theory of economic change</i>, Harvard University Press, Cambridge, MA.</p> <p>OSTER, S. (1994), <i>Modern competitive analysis</i>, Oxford University Press, Nueva York.</p> | <p>PENROSE, E. T. (1959), <i>The theory of the growth of the firm</i>, Wiley, Nueva York.</p> <p>PETERAF, M. (1993), «The cornerstone of competitive advantage: A resource based view», <i>Strategic Management Journal</i>, 14, págs. 179-191.</p> <p>PFEFFER, J., y SALANCIK, G. R. (1978), <i>The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective</i>, Nueva York, Harper & Row.</p> <p>PORTER, M. E. (1980), <i>Competitive Strategy</i>, Free Press, Nueva York.</p> <p>— (1991), «Towards a dynamic theory of strategy», <i>Strategy Management Journal</i>, vol. 12, págs. 95-117.</p> <p>— (1996), «What is strategy», <i>Harvard Business Review</i>, noviembre-diciembre, páginas 61-78.</p> <p>PRAHALAD, C. K., y DOZ, Y. L. (1987), <i>The multinational mission. Balancing local demands and global vision</i>, The Free Press, Nueva York.</p> <p>PRAHALAD, C. K., y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», <i>Harvard Business Review</i>, 68, págs. 79-91.</p> <p>— (1994), «Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?», <i>Strategic Management Journal</i>, 15, págs. 17-34.</p> <p>PYKE, F., y SENGENBERGER, W. (eds.) (1992), <i>Industrial districts and local economic regeneration</i>, Ginebra International Institute for Labor Studies.</p> <p>QUINN, J. B. (1980), <i>Strategies for change. Logical incrementalism</i>, Homewood, Ill, Irwin.</p> <p>RIVKIM, J. W. (1997), «Reconcilable differences: The relationship between industry conditions and firm effects», <i>Working Paper</i>, HBS.</p> <p>RUMELT, R. P. (1974), <i>Strategy, Structure and Economic Performance</i>, Cambridge, MA, Harvard University Press.</p> <p>— (1984), «Towards a strategic theory of the firm in competitive strategic management», en R. B. LAMB (ed.), <i>Competitive Strategic Management</i>, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, páginas 556-570.</p> <p>— (1987), «Theory, strategy, and entrepreneurship», en D. J. TEECE (ed.), <i>The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal</i>, páginas 137-158, Cambridge, MA, Ballinger.</p> <p>— (1991), «How much does industry matter?», <i>Strategic Management Journal</i>, 12, págs. 167-185.</p> <p>RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D., y TEECE, D. J. (1994), <i>Fundamental Issues in Strategy</i>, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.</p> <p>SAH, R. K., y STIGLIZ, J. E. (1985), «Human fallibility and economic organization», <i>American Economic Review</i>, mayo-junio, páginas 292-297.</p> <p>SCHENDEL, D. (1994), «Introduction to competitive organizational behavior: Toward</p> |
|--|---|--|

an organizationally-based theory of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 15.

— (1997), «The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance», *Strategy Management Journal*, 18, verano, págs. 1-3.

SCHENDEL, D., y PATTON, R. (1978), «A simultaneous equation model of corporate strategy», *Management Science*, 24, páginas 1611-1621.

SCHERER, F. M. (1970), *Industrial market. Structure and market performance*, Rand McNally, Chicago.

SCHMALENSEE, R. (1985), «Do markets differ much?», *American Economic Review*, 75, págs. 341-351.

SCHUMPETER, J. A. (1947), «The creative response in economic history», *Journal of Economic History*, noviembre, páginas 149-159.

SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration. A sociological interpretation*, Harper and Row, Nueva York.

SHAPIRO, C. (1989), «The theory of business strategy», *Rand Journal of Economics*, 20 (1), primavera, págs. 125-137.

SIMON, H. A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative organizations*, Macmillan, Chicago, IL.

— (1955), «A behavioral model of rationale choice», *Quarterly Journal of Economics*, 69, págs. 99-118.

— (1979), «Rational Decision Making in business organizations», *American Economic Review*, 69, págs. 493-512.

STALK, G.; EVANS, P., y SHULMAN, L. (1992), «Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy», *Harvard Business Review*, 70, págs. 57-69.

STEINER, G. A. (1969), *Top Management Planning*, Macmillan, Nueva York.

TAYLOR, F. W. (1917), *The principles of Scientific Management*, Nueva York, edición en español Herrero Hermanos, México 1961.

TEECE, D. J. (1980), «Economics of scope and the scope of the Enterprise», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, págs. 125-137.

— (1984), «Economic analysis and strategic management», *California Management Review*, 26 (3), págs. 87-110.

TEECE, D. J.; PISANO, G., y SHUEN, A. (1990), «Firm capabilities, resources and the concept of strategy», *Consortium on Competitiveness and Co-operation Working Party*, n.º 90-9, Berkeley, CA, Center for Research in Management, University of California, Berkeley.

— (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18, págs. 509-534.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.

— (1995), «The resource-based view of the firm: Ten years after», *Strategic Management Journal*, 16, págs. 171-174.

WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Nueva York, Free Press.

— (1981), «The economics of organization: The transaction cost approach», *American Journal of Sociology*, noviembre, páginas 548-577.

— (1996), «Economic Organization : the case of candor», *Academy of Management Review*, 21 (1), págs. 48-57.

WINTER, S. G. (1984), «Schumpeterian competition in alternative technological regimes», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5, págs. 287-320.

Resumen

En este artículo, tras una breve definición de lo que significa estrategia y dirección estratégica en el ámbito de la empresa, y tras una reflexión en torno al devenir histórico del pensamiento sobre dirección estratégica y sus antecedentes, se llega al punto central del trabajo: la aportación de la economía de la empresa —el nuevo institucionalismo económico—, que intenta acercar la teoría de la empresa a la realidad. La discusión se centra en analizar qué es más importante para el éxito empresarial: la estructura de la competencia y la posición en el mercado o las capacidades internas de la empresa. Ambas variables, como se justifica, tienen un papel relevante en el resultado. Por ello, se realiza un análisis crítico de las limitaciones de los trabajos sobre estrategia propios de la economía industrial, así como de las aportaciones de la teoría de recursos y capacidades, considerando tanto las variables que determinan la heterogeneidad de la empresa y sus condiciones iniciales, como las elecciones directivas y la toma de posición en el mercado.

Se deben estudiar más los efectos contrapuestos de un hipotético determinismo ambiental y la posible respuesta de la empresa, la relación entre la creación de recursos y capacidades y el entorno competitivo en que ésta se desenvuelve. Pasar de los trabajos empíricos, estáticos y transversales a los dinámicos y longitudinales, en la empresa moderna, que tiene como recurso básico no el capital sino el conocimiento.

Palabras clave: dirección estratégica, estructura de la competencia, posición en el mercado, capacidades internas de la empresa, teoría de recursos, conocimiento.

Abstract

In this article, after a short definition of what strategy and strategic management means in the business sphere and after a reflection about the historical development of thinking in relation to strategic management and its background, we reach the crux of the study: the contribution of business economy —the new economic institutionalism— which attempts to bring business theory closer in line with reality. The discussion focuses on analysing what is more important for business success: the structure of the competition and market position or the company's internal capacities. As is substantiated, both variables play a significant role in the result. We therefore carry out a critical analysis of the limitations of the strategy studies characteristic of industrial economy, as well as the contribution of the theory of resources and capacities, taking into account not only the variables that determine the heterogeneity of the company and its initial conditions, but also the managerial choices and the adoption of position in the market.

We should devote further study to the opposing effects of a hypothetical environmental determinism and possible company response and the relationship between the creation of resources and capacities and the competitive environment in which it moves. We have to progress from empirical, static and transverse studies to dynamic and longitudinal ones, in the modern company, which has know-how and not capital as its basic resources.

Key words: strategic management, structure of competition, market position, company internal capacities, theory of resources, know-how.

JEL classification: L12, L21, M21.