

EL ANÁLISIS ECONÓMICO EN LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Juan Ventura

*Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de León*

En la última década han sido numerosas las aportaciones que el análisis económico ha efectuado para el estudio del comportamiento estratégico de las empresas, en este trabajo se presenta una síntesis articulada alrededor de tres grandes enfoques: la nueva economía industrial, la economía de los costes de transacción y el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. En la segunda parte del artículo se presenta un modelo conceptual que permite integrar en un marco unificado los problemas principales que afronta la dirección estratégica, tomando como punto de partida la teoría de los recursos y capacidades.

Palabras clave: estrategias empresariales, dirección estratégica.

1. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hasta fechas relativamente recientes el interés de la economía ha estado dirigido hacia el funcionamiento de los mercados, de hecho la empresa se caracterizaba a través de una función de producción, que se transforma en una curva de costes una vez conocidos los precios de los factores productivos. Ello era todo lo que se precisaba para construir diferentes modelos sobre el funcionamiento de los mercados, una caja negra capaz de transformar inputs en outputs, motivada por un único objetivo la maximización del beneficio; una especie de ente individual en un mundo caracterizado por la ausencia de incertidumbre.

El marco de referencia obligado para iniciar el estudio de las contribuciones del análisis económico al contenido de las decisiones estratégicas es el *mecanismo competitivo*: la búsqueda de los máximos beneficios por parte de las empresas provoca que las inversiones se dirijan hacia aquellos mercados

donde las expectativas de rentabilidad sobre el capital invertido sean mayores ajustadas por el nivel de riesgo; este mecanismo competitivo asegura a largo plazo que los beneficios disminuyan a medida que un mayor número de empresas entren a competir; en el límite cuando se cumplen las condiciones descritas por el modelo de la competencia perfecta las empresas no pueden obtener beneficios extraordinarios.

En el modelo descrito por la competencia perfecta el rango de opciones disponibles por parte de las empresas es muy limitado, las empresas no pueden hacer nada por diferenciar sus productos, ni existe ninguna posibilidad de tener costes inferiores a sus competidores, al tener todas las empresas acceso sin ninguna restricción a la misma tecnología; no existe incertidumbre y el comprador se guía únicamente por el precio; bajo estas condiciones el precio es un parámetro determinado por la demanda y oferta global del mercado al cual se adaptan pasivamente las empresas. A corto plazo el beneficio dependerá del precio resultante y de la estructura de costes de la empresa. En el caso de existir beneficios extraordinarios se desencadena un proceso de entrada, no impedido por ningún obstáculo, lo que genera una situación de exceso de oferta que presiona el precio a la baja. El mercado alcanza el equilibrio cuando el precio resultante anula los beneficios extraordinarios, y el sector no ofrezca una rentabilidad por encima de la media de otros sectores de la economía.

El paradigma de la competencia perfecta puede considerarse como una referencia que permite comparar el grado de alejamiento de una industria en la realidad respecto a dicho modelo: las implicaciones desde el punto de vista estratégico del marco competitivo son obvias, dado que explicitan bajo que condiciones y debido a qué causas resulta estructuralmente imposible para una empresa obtener beneficios extraordinarios en el largo plazo. Las consecuencias son igualmente claras, las empresas procurarán actuar en mercados con imperfecciones, esto es mercados donde sea posible diferenciar los productos, obstaculizar la entrada a nuevas empresas, fabricar y distribuir productos a costes inferiores y todas aquellas conductas que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia.

La economía industrial desarrollada en los años 50 y 60 como una nueva rama del análisis económico, se planteó como objetivo el estudio de los sectores industriales y cómo las imperfecciones de los mismos permiten a las empresas comportamientos, que tienen consecuencias negativas sobre la eficiencia alcanzada. El objetivo último de estos estudios estaba encaminado a proponer medidas que favorecieran la competencia, esto es a regular e intervenir en contra de prácticas que se consideraban perjudiciales para el funcionamiento competitivo de la industria: en el origen de estos estudios y en la evidencia empírica generada se sitúa el establecimiento de los tribunales de defensa de la competencia¹.

(1) La escuela de Chicago discrepa del planteamiento del modelo E-C-R y considera que las únicas barreras de entrada persistentes se deben al intervencionismo estatal, en consecuencia no tiene sentido la defensa de la competencia dado que los incentivos del mercado son suficientes para asegurar la misma y las prácticas de las empresas aparentemente conducentes a monopolizar un mercado encuentran su justificación última en razones de eficiencia.

El paradigma Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R) desarrollado por Mason y Bain en la Universidad de Harvard, toma como punto de partida para el estudio de una industria el análisis de las variables estructurales: las condiciones productivas básicas del sector industrial (tecnología) y de la demanda, la estructura de costes, el grado de concentración (número de empresas y cuota de mercado), las condiciones de entrada prevalecientes (barreras de entrada) y el grado de diferenciación de los productos. Estas características estructurales son las que acotan los posibles comportamientos de las empresas, en política de precios, prácticas colusorias, selección de productos, gastos en investigación y desarrollo, publicidad, capacidad productiva instalada. Las conductas seguidas por las empresas determinan a su vez la rentabilidad alcanzada por la industria, así como el grado de eficiencia productiva y distributiva.

El paradigma E-C-R consideraba en sus inicios una única dirección de causalidad, la estructura determina el tipo de conducta seguido por los agentes, y éste a su vez los resultados obtenidos; en consecuencia se podía obviar el comportamiento de las empresas para explorar relaciones entre la estructura y los resultados obtenidos².

Ahora bien, si las condiciones estructurales afectan a la conducta y resultados de las empresas una cuestión relevante a conocer pasa a ser el modo en que se conforman dichas condiciones y como se modifican a lo largo del tiempo: ¿de forma totalmente exógena a la conducta de las empresas o, en parte, dicho comportamiento es un factor endógeno que debe ser tenido en cuenta? Expresado en otros términos, cabe plantearse cuales son los grados de libertad de que disfrutan las empresas para comportarse de forma estratégica e influir favorablemente en las características de las industrias donde compiten.

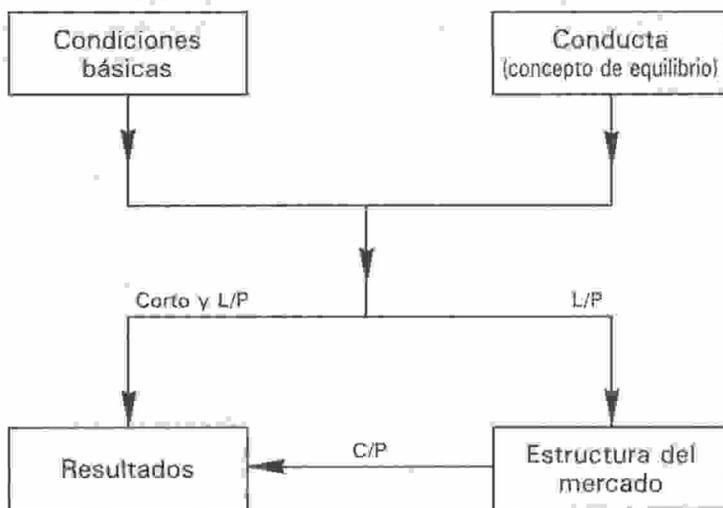
La respuesta a este tipo de interrogantes ofrece hoy en día pocas dudas, al señalarse taxativamente que el comportamiento de las empresas puede afectar la estructura en formas muy diversas: así, por ejemplo, las fusiones pueden alterar significativamente el grado de concentración, la publicidad puede modificar la elasticidad de la demanda, los gastos en I+D que conllevan el logro de patentes suponen una barrera de entrada legal, las amenazas creíbles de defensa del mercado pueden disminuir la tasa de entrada al sector, máxime si se ven reforzadas por la reputación previa, el prestigio alcanzado por determinadas marcas permite monopolizar en parte el mercado dificultando la entrada al mismo.

Este reconocimiento, pone en primer plano de estudio la conducta activa de la empresa, capaz no sólo de adaptarse de forma pasiva a las condiciones del mercado sino de alterar dichas condiciones mediante sus decisiones estratégicas. Por tanto, podemos concluir que las configuraciones industriales son tanto la resultante de las condiciones iniciales como de las estrategias deliberadamente seguidas por las empresas. La consideración dinámica de las

[2] Bain en un estudio pionero (1951) relaciona la cuota de mercado de las ocho primeras empresas (esto es el índice de concentración CR8) con la tasa media de beneficios, obteniendo confirmación empírica a la relación positiva entre el grado de concentración y la tasa de beneficios de la industria.

relaciones de interdependencia entre la conducta y resultados de la empresa y las características estructurales de su entorno, constituyen un aspecto clave del análisis estratégico: en la figura 1 se explicita el nuevo paradigma dominante (Davies y Lyons, 1991), según el cual la conducta de la empresa pasa a ser una variable exógena junto a las condiciones básicas, mientras que la estructura del mercado se considera en gran medida como endógena.

Figura 1
ADAPTADO DE DAVIES Y LYONS (1991)



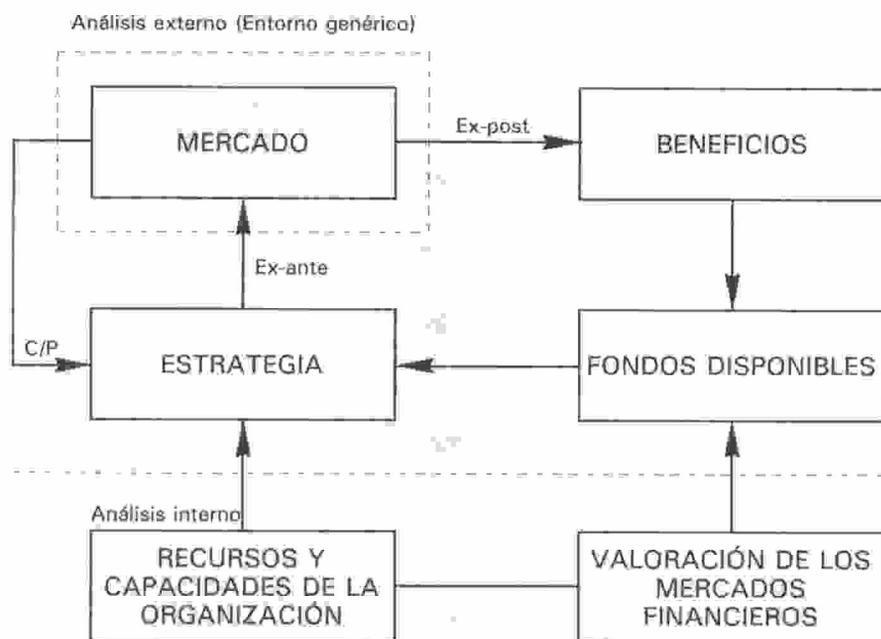
Desde la perspectiva del análisis estratégico de la empresa se requiere un marco conceptual que permita integrar las principales interrelaciones entre el comportamiento de las empresas, las características de su entorno y los resultados obtenidos. En la figura 2 se presenta un modelo en el cual la empresa *ex-ante* formula su estrategia competitiva. Esta estrategia está condicionada, a corto plazo, por la *estructura del mercado* donde compite, los *medios financieros de que dispone* y los *recursos y capacidades* que controla, todo lo cual delimita el rango de opciones estratégicas a su alcance. La estrategia definida, una vez desarrollada por la organización, genera una respuesta positiva o negativa del mercado, en términos de las cifras de beneficios y crecimiento alcanzados. En este sentido el mercado actúa como un test que dictamina *ex-post* la validez de las conjeturas efectuadas por la empresa acerca de la conducta seguida por sus competidores y respecto a la evolución de los parámetros más relevantes de su entorno. En consecuencia, cabe afirmar que ninguna estrategia puede ser considerada como acertada, *a priori*, hasta que no es contrastada en el mercado con las estrategias seguidas por otras empresas competidoras.

A corto plazo, el campo de actuación puede estar más o menos limitado por los condicionamientos estructurales del entorno, pero en un horizonte más dilatado la empresa no se limita a adaptarse, sino que en función de sus recursos y capacidades será capaz de tomar decisiones que implican un cierto

poder de mercado, en tanto que pretenden modificar las condiciones estructurales a su favor.

En el modelo presentado, la conducta de la empresa se describe como un ciclo ininterrumpido de generación de recursos y capacidades, formulación de estrategias y cosecha de resultados; a lo largo de este ciclo, la empresa es capaz de generar mecanismos de aprendizaje y adaptación a su entorno que se irán plasmando en una determinada cultura organizativa, o saber hacer, que define la idiosincrasia de la empresa como organización desde una perspectiva dinámica.

Figura 2
MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO
(Ventura, 1994)



2. A PARTIR DE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL

A partir del paradigma E-C-R se pueden identificar dos corrientes con importantes repercusiones sobre el análisis estratégico: los trabajos de Porter y la denominada Nueva Economía Industrial.

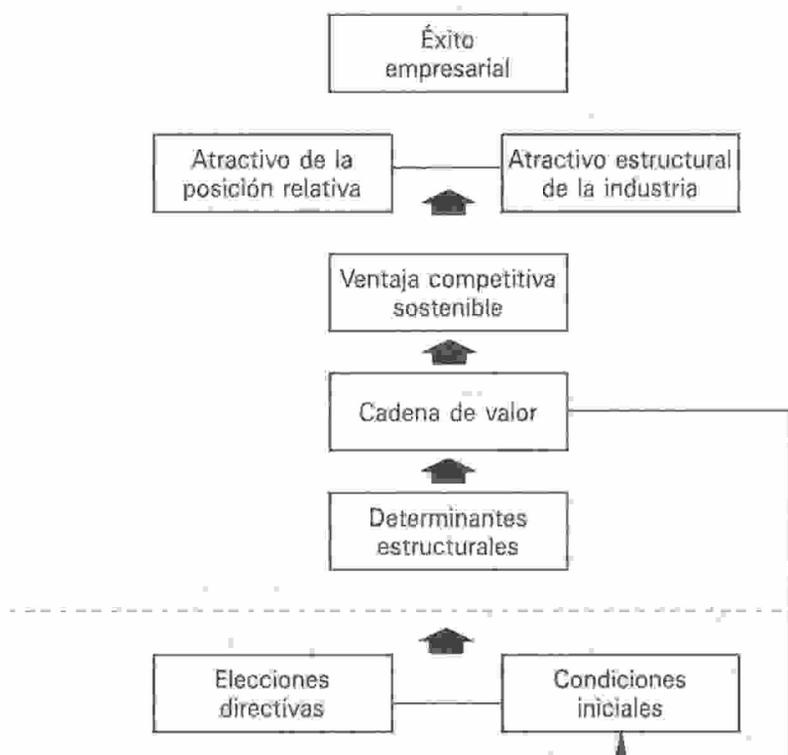
2.1. Las aportaciones de Porter

El objetivo de la dirección estratégica (Porter, 1982, 1987) consiste en encontrar una posición en la industria desde la cual la empresa pueda defenderse óptimamente frente a las fuerzas competitivas o pueda influenciarlas a su favor; para ello, y tomando como base los trabajos de la economía industrial alrededor del paradigma E-C-R, efectúa un cambio de perspectiva, encamina-

do a utilizar el conocimiento de las bases positivas que determinan los rasgos estructurales de una industria en una teoría normativa de cómo actuar para que la empresa pueda explotar a su favor las posibles imperfecciones de los mercados.

Sus principales aportaciones se sintetizan en la figura 3: los resultados de una empresa dependen del grado de atractivo de la industria y de la posición alcanzada respecto a los competidores. Por tanto, la rentabilidad de una empresa es la resultante de dos efectos combinados, el impacto de la industria y el impacto de la posición competitiva alcanzada.

Figura 3
ADAPTADO DE PORTER, 1991



En este sentido la primera aportación de Porter consiste en haber desarrollado un esquema conceptual que permite efectuar un diagnóstico acerca del grado de atractivo de un sector industrial, por medio del estudio de las cinco fuerzas (Amenaza de nuevos competidores – *barreras de entrada* –, grado de rivalidad, productos sustitutivos y poder de negociación con proveedores y clientes).

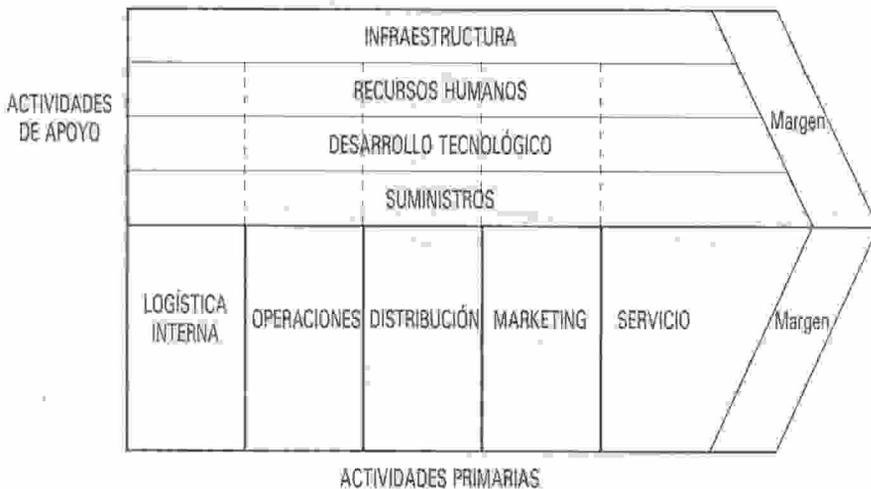
La estructura de la industria en su modelo es parcialmente exógena y, en parte, puede estar influenciada por la conducta de las empresas. De ahí que la estructura de la industria y la posición competitiva de las empresas se inte-

relacionen, si bien a efectos analíticos puede resultar útil su consideración por separado.

El otro determinante de la rentabilidad de la empresa, supuesta la estructura de la industria constante, es la posición competitiva alcanzada por la empresa respecto a sus competidores. La posición competitiva depende del logro de una ventaja competitiva; dicha ventaja se alcanza bien mediante el logro de productos competitivos a menor coste, o bien creando valor para los compradores de forma exclusiva, esto es logrando una adecuada diferenciación que permita fijar precios superiores a los restantes competidores por encima del coste que la diferenciación conlleva.

La cadena de valor de la empresa se perfila como la herramienta analítica adecuada para vislumbrar el conjunto de las actividades parciales que la empresa realiza y las interrelaciones entre las mismas. El proceso de creación de valor puede ser descompuesto en un conjunto de actividades discretas a fin de estudiar como contribuyen cada una de ellas al coste final del producto o a la diferenciación de la empresa. En consecuencia la unidad básica para el análisis de la ventaja competitiva radica en cada una de las actividades discretas que realiza la empresa y en la forma en que dichas actividades se conectan entre sí para crear valor para el comprador (figura 4).

Figura 4
LA CADENA DE VALOR (PORTER, 1987)



El esquema se completa con el estudio de los determinantes estructurales del comportamiento de los costes y las bases para lograr la diferenciación en cada una de las actividades relevantes de la cadena de valor y en las interrelaciones o eslabones entre las mismas, tanto a nivel interno, como externo.

Con todo ello se ofrece una propuesta metodológica de análisis que permite de forma genérica conocer los pasos a seguir para valorar el grado de atractivo de una industria determinada y explorar las posibilidades de obtener una ventaja competitiva sostenible.

La propuesta metodológica³ que ha ido tomando cuerpo a partir de los trabajos de Porter, puede entenderse como normativa y racional: normativa, en tanto en cuanto se especifican cuales son las grandes alternativas para diseñar la estrategia competitiva de la empresa, describiéndose así mismo el proceso lógico a seguir para estudiar en cada empresa la alternativa estratégica más idónea; racional y centrada en los contenidos, en tanto en cuanto se abstraen los problemas organizativos que en la práctica se plantean para implantar y avanzar en el diseño de las estrategias empresariales.

2.2. La Nueva Economía Industrial

El paradigma de la Economía Industrial, basado en el modelo E-C-R, ya comentado, ha dado paso a un nuevo paradigma denominado *Nueva Economía Industrial*, desarrollada a partir de los años 70 y con gran parte de sus avances realizados en la década pasada. En dicho paradigma se considera como prioritario el estudio del comportamiento de las empresas y la forma en que dicho comportamiento afecta a la configuración de la industria; este nuevo enfoque resulta de gran interés para el estudio de la estrategia empresarial, al estar centrado en modelizar los problemas derivados de la **interdependencia estratégica**, rasgo característico de los mercados oligopólicos, donde la empresa es consciente de que sus resultados no sólo dependen de sus decisiones sino que también dependen de las decisiones de las restantes empresas, esto es se producen interdependencias que obligan a tener en cuenta la conducta de las otras empresas, anticiparlas y tratar de adoptar cursos de acción encaminados a influir en la conducta de los demás agentes, a fin de que estos adopten las decisiones que más convengan⁴.

La Nueva Economía Industrial ha sido desarrollada en sus aspectos teóricos mediante la utilización de la **teoría de juegos**. Un juego puede describirse básicamente mediante la especificación del número de jugadores, las alternativas que pueden elegir cada uno de ellos y los resultados que obtendrán dados por la matriz de pagos. Se requiere además efectuar supuestos acerca de la racionalidad de los jugadores y del contexto informativo en el que el juego se desarrolla y la forma en que el juego tiene lugar⁵; esto es de forma si-

(3) Conceptualmente es posible diferenciar la formulación de la estrategia de la implantación de la misma; la formulación de la estrategia describe por anticipado lo que la empresa pretende hacer a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores; la implantación de la estrategia, en cambio exige que la organización disponga de las capacidades necesarias para desarrollarla de acuerdo a lo previsto. El modelo habitual según el cual la empresa define su estrategia desde la alta dirección mediante un proceso analítico, racional, altamente formalizado y carente de fricciones ha sido ampliamente cuestionado, por una serie de autores encuadrados en la escuela procesal Cyert y March (1965), March y Simon (1961), Mintzberg (1991).

(4) A este respecto señala Vivas (1986): «La Organización industrial actual ha abandonado la esperanza de obtener proposiciones universales; pone énfasis en la conducta de los agentes económicos, analizado con el instrumental de la teoría de juegos; presta atención al detalle empírico de mercados concretos, usando crecientemente técnicas econométricas rigurosas, y estudia el marco institucional mediante la teoría de incentivos y de diseño de mecanismos».

(5) La teoría de juegos supone un comportamiento racional y permite modelizar juegos con información perfecta, cada jugador conoce la matriz de pagos de sus oponentes o, juegos con información incompleta, cuando algún jugador no conoce con certeza la función de ganancias de otro/s jugadores.

multánea —juegos estáticos— (con una sola jugada; con un número finito o con un número infinito de jugadas); la otra modalidad posible hace referencia a los *juegos consecutivos*, —juegos dinámicos— en los que un jugador efectúa un primer movimiento, que es contestado por el otro jugador y así consecutivamente.

La diferencia entre los juegos simultáneos y consecutivos estriba en que los primeros cada jugador elige su opción antes de conocer la alternativa elegida por los demás. Por tanto, las decisiones se adoptan según las expectativas o conjeturas acerca de cómo se comportarán los demás jugadores. Por el contrario, en los juegos secuenciales cada jugador conoce previamente la elección de su oponente en el momento de decidir y responde en función de la información que ello conlleva.

Un avance importante en la modelización de problemas estratégicos mediante teoría de juegos, se ha logrado mediante los denominados *superjuegos*, caracterizados por ser juegos simultáneos que se juegan un número indefinido de veces, en cuyo caso, cada jugador puede observar la historia de las interrelaciones pasadas y aprende de la experiencia, pudiendo así mismo introducirse aspectos esenciales de la conducta estratégica, como son la reputación, y la posibilidad de represaliar al adversario si éste no respeta el logro de acuerdos previos.

La teoría de juegos ha permitido modelizar aspectos parciales de las conductas estratégicas en cuestiones relevantes como son las decisiones de rivalizar o de cooperar; el estudio de las ventajas de mover primero, el valor del compromiso y de las amenazas creíbles para crear barreras de entrada y la importancia de la reputación, entre otras cuestiones.

Al abordar el estudio de situaciones estratégicas modelizadas mediante teoría de juegos, resulta básico encontrar situaciones de equilibrio, que pueden ser interpretadas como la solución al juego, a partir de las hipótesis y reglas formuladas en el mismo. El concepto de equilibrio adoptado es el denominado *Equilibrio de Nash*, caracterizado en la forma siguiente: se alcanza un equilibrio de Nash cuando ningún jugador tiene ningún incentivo a desviarse de su estrategia, tomando como dada la de su oponente⁶.

Este concepto de equilibrio, no está exento de problemas, entre ellos los planteados por ciertos juegos donde existen más de una solución de equilibrio con resultados asimétricos para cada jugador, en cuyo caso, y ello es especialmente relevante para el análisis estratégico, la cuestión importante a dilucidar consiste en analizar cuál de los equilibrios de Nash presentes se alcanzará, lo cual va a depender en gran medida del proceso seguido y de los supuestos efectuados (información disponible; orden de juego y compromisos irreversibles entre otros).

(6) El premio Nobel de Economía ha sido concedido en el año 1994 a Joham Harsanyi, John R. Nash y Reinard Selten por las contribuciones de la teoría de juegos al estudio de las relaciones económicas. El concepto de equilibrio de Nash data de 1951.

La validez de la teoría de juegos para la dirección estratégica ha suscitado una amplia controversia⁷. Así, Saloner (1991) argumenta al respecto que la contribución de la teoría de juegos debe entenderse más en sentido metafórico que literal: «el modelo captura y formaliza sólo determinados rasgos de interés; el objetivo es crear un modelo que cualitativamente simule un determinado tipo de entorno que se pretende analizar; por tanto no se intenta diseñar un modelo que sea cuantitativamente cierto para una situación dada; una vez establecidas las condiciones de partida éstas se utilizan para obtener nuevos resultados cualitativos a partir de los supuestos, mediante un proceso de deducción».

3. APORTACIONES DE LA ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES: LA ARQUITECTURA DE LA ESTRATEGIA

La empresa como sistema artificial debe configurarse y para ello debe establecer qué actividades productivas se van a desarrollar en el interior de la misma y cuales no. Al decidir estas cuestiones se establecen sus límites y se definen las principales relaciones con las demás empresas, suministradoras, distribuidoras y/o clientes finales.

Al elegir los límites de la empresa se está decidiendo implícitamente el grado de utilización de diferentes formas de gobierno⁸. ¿Qué transacciones serán interiorizadas y gobernadas mediante el uso de jerarquías y qué transacciones serán gobernadas mediante el mercado (precios). Ambos mecanismos, organizaciones y mercados, tienen ventajas e inconvenientes en términos comparativos, que explican en última instancia la existencia de la empresa y los límites de la misma (Coase, 1937; Williamson, 1975).

La empresa al utilizar el mercado incurre en un conjunto de costes asociados a la transacción, que pueden sintetizarse en *costes de información* para identificar y contactar con los posibles agentes; los *costes de negociación* en que se incurre para detectar las posibles contingencias que afectan al acuerdo y llegar a compromisos sobre cómo serán resueltos y *costes de garantía*, encaminados a asegurar el cumplimiento de lo acordado o bien protegerse en caso de incumplimiento.

La empresa como forma de gobierno también incurre en costes a fin de coordinar tareas interdependientes y poder supervisar el esfuerzo y resulta-

(7) Para una discusión acerca de la validez de la teoría de juegos en la dirección estratégica véase el trabajo de Saloner (1991).

(8) El punto de partida de la economía de los costes de transacción se sitúa en la contestación al interrogante siguiente: ¿Si el funcionamiento atomístico de los mercados resuelve sin aparente consumo de recursos el problema de la coordinación de decisiones entre unidades especializadas por qué algunas veces se asigna esta coordinación a procesos administrativos que se articulan dentro de unidades complejas que denominamos empresas?, el primero en plantear esta cuestión fue Robertson y la respuesta fue dada por Coase incorporando al análisis económico el nuevo concepto de *coste de transacción*. Los avances posteriores de la economía de los costes de transacción se deben a los trabajos de Williamson, quien establece los determinantes o dimensiones centrales de las transacciones y la forma en que dichas dimensiones condicionan en mayor medida la asignación a una forma de gobierno determinada.

dos obtenidos por los diversos participantes, además la empresa deberá resolver mediante un sistema de incentivos la posible desviación de objetivos que toda delegación conlleva (relación de agencia)⁹.

Las características o dimensiones relevantes de las transacciones que condicionan en mayor medida la asignación a una forma de gobierno determinada son la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de los intercambios. La primera característica y más importante hace referencia al grado en que el valor de un activo depende de la continuidad de la relación productiva a la que se le afecta. Un activo se considera específico a una transacción si su uso alternativo implica una pérdida de valor significativo; la existencia de activos específicos provoca la denominada *transformación fundamental*, lo que significa que si bien en la fase de negociación *ex ante*, la parte que deba realizar la inversión específica puede contratar con numerosos agentes, una vez que la inversión se ha realizado, *ex-post*, este agente ve limitado su universo de alternativas rentables de contratación. Bajo estas condiciones se plantea el *problema de la retención*, la parte que ha efectuado una inversión específica se encuentra en una posición negociadora vulnerable, lo que puede ser aprovechado por la otra parte para renegociar con ventaja los términos del contrato, en un mundo donde tienen cabida los comportamientos oportunistas. Por esta causa es razonable suponer que se deban extremar las precauciones para poder protegerse de estas contingencias y, en última instancia, sustituir la relación de mercado por la interiorización de las transacciones.

En definitiva ninguna forma de gobierno, mercado y organización, está exenta de costes de transacción, por lo que la eficiencia relativa de cada una de ellas determina la fórmula más apta para el logro de la necesaria coordinación y motivación de los participantes.

Ahora bien, el mercado y la empresa como fórmulas alternativas de gobernar las transacciones representan solamente los extremos de un continuo de soluciones. En la realidad coexisten un amplio conjunto de soluciones híbridas en la medida que comparten algunos de los rasgos característicos del modo de funcionar del mercado y la empresa. Así los acuerdos de cooperación entre empresas han alcanzado un rápido crecimiento durante la década pasada y se prevé un fuerte incremento de este tipo de alianzas en el futuro, definidas como: «acuerdos entre dos o más partes independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos y/o capacidades, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyen a incrementar sus ventajas competitivas» (Fernández, 1993).

Entre los acuerdos de cooperación más comunes cabe señalar la subcontratación cooperativa, las empresas conjuntas (joint ventures), los acuerdos de franquicia y los consorcios de investigación entre otros. Los acuerdos de cooperación dan lugar a nuevas estructuras organizativas que requieren nue-

(9) Una relación de agencia se da cuando una persona denominada principal encarga a otra denominada agente, la realización de una actividad o la toma de decisiones en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgando una amplia capacidad de decisión.

vos conceptos como el de *redes estratégicas* encaminados a captar el conjunto de relaciones estables entre empresas pero sin ejercicio de autoridad.

La base de los acuerdos de cooperación se fundamenta en los denominados *contratos relacionales o incompletos* definidos por Kay (1994) como «relaciones de intercambio entre dos o más partes que no están totalmente articuladas; las reglas del comportamiento son implícitas y el compromiso que garantiza su cumplimiento es el valor que posee la relación continuada entre las partes»¹⁰.

Para ello las empresas deberán establecer el balance adecuado entre los beneficios y riesgos que comportan las diferentes alternativas en juego. Así, cuando los costes de transacción externos sean elevados y/o la contratación a terceros implique riesgos elevados de transvase de información en aspectos claves para la defensa de la ventaja competitiva, la empresa deberá optar por la integración de las actividades; así mismo la empresa mantendrá bajo control interno aquellas actividades que están directamente relacionadas con el logro y/o mantenimiento de las ventajas competitivas de la empresa; en cambio en situaciones de información perfecta y activos de uso general el mercado pasa a ser la solución más eficiente.

En consecuencia, la economía de los costes de transacción aporta alguna de las claves para entender la eficiencia relativa del continuo de soluciones organizativas que permiten gobernar las transacciones necesarias para que funcione una economía dominada por la especialización de funciones y la división del trabajo. La empresa como unidad decisoria deberá decidir qué actividades lleva a cabo de forma directa bajo el sistema de control e incentivos desarrollado en el seno de la organización y qué actividades son más eficientes gobernadas por fórmulas alternativas; como se ha señalado el mercado puede ser la solución adecuada para determinadas transacciones pero en otras muchas circunstancias los acuerdos interorganizativos pueden ser la solución óptima cuando coexistan determinadas circunstancias, como la complementariedad de recursos, la congruencia de objetivos, y cuando el riesgo de actuar en solitario sea elevado. Para ello deberá superarse el comportamiento oportunista, orientado al corto plazo frente a las ventajas que supone el mantenimiento de la cooperación en el largo plazo y el logro de ventajas competitivas mediante el establecimiento de redes de contratos relacionales.

4. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Una vez sintetizadas las aportaciones derivadas de la economía industrial y de la economía de las organizaciones, resta por ver para concluir, algunas aportaciones de carácter reciente articuladas alrededor de la denominada teoría de los recursos y capacidades (*Resource based view*).

La teoría de los recursos y capacidades tiene sus orígenes en el trabajo pionero de Penrose del año 1959, trabajo que encuentra su continuidad en

(10) Los acuerdos de cooperación deben resolver el problema del *comportamiento oportunista*, encaminado a beneficiarse de una relación de intercambio, aprovechando los márgenes de actuación que ofrecen la especificidad de los activos, el contexto informativo (asimetrías informativas), la ambigüedad de los contratos en numerosas contingencias no contempladas, y las acciones ocultas (*riesgo moral*).

un conjunto de artículos publicados en la década de los ochenta y primeros noventa que conforman este nuevo enfoque¹¹; se trata pues de una teoría cuyas potencialidades están aún por explorar y con ella empieza a vislumbrarse una nueva pieza del intrincado puzzle que permita entender porque algunas empresas obtienen beneficios de forma persistente sin que el mecanismo competitivo lograra erosionar los mismos¹².

El centro de interés de esta teoría se desplaza desde el mercado de productos, objeto prioritario de interés de la Economía Industrial, hacia el mercado de factores, a fin de identificar cuáles son las causas que obstaculizan el libre flujo de recursos entre las empresas mediante la imitación o adquisición de los mismos.

El punto de partida consiste en explorar cuáles son los recursos y capacidades de que dispone una empresa¹³; los recursos, son definidos por Amit y Schoemaker (1993), como: «un stock de factores disponibles que posee o controla la empresa; los recursos son convertidos en productos o servicios finales, usando un amplio rango de otros activos y mecanismos de vinculación, tales como tecnología, sistemas de información para la gestión, sistema de incentivos, clima de confianza entre directivos y trabajadores entre otros». Los recursos, así mismo, pueden dividirse en activos tangibles, como fábricas, instalaciones, medios financieros, y activos de carácter intangible, como marcas, reputación, habilidades, saber hacer (*Know how*). Ahora bien, la simple enumeración de los recursos poseídos por la empresa no explica por sí solo la ventaja competitiva que una empresa pueda poseer, se requiere conocer la forma en que la empresa es capaz de explotar conjuntamente los recursos que posee en el seno de una organización, lo cual determina las *capacidades* que controla la empresa. Por tanto las capacidades de la empresa son un concepto de naturaleza dinámica que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas y determinan lo que una empresa es o puede llegar a ser; o dicho en otros términos, las capacidades se van desarrollando a lo largo del tiempo a través del proceso de aprendizaje y adaptación desarrollado por la empresa en su interacción con el entorno donde lleva a cabo su actividad.

(11) Véanse los trabajos de Wernerfelt (1984), Teece (1984), Lippman y Rumelt (1982), Barney (1986), Grant (1991), Prahalad y Hamel (1991), Hall (1992) y Peteraf (1993), entre otros.

(12) Rumelt (1991) obtiene evidencia empírica acerca del mayor poder explicativo sobre la rentabilidad de una amplia muestra de unidades de negocio del efecto empresa frente al impacto de otras variables analizadas como el efecto industria o el efecto corporación, lo cual sustenta la importancia de los factores idiosincrásicos de las empresas frente a las explicaciones de carácter estructural.

(13) Se puede observar un proceso gradual en la explicación de por qué algunas empresas obtienen rentabilidades superiores al promedio de forma sostenida; el paradigma E-C-R destaca el papel del sector industrial y la importancia de las barreras de entrada como factor explicativo; la nueva economía industrial pone el énfasis en la conducta de las empresas como factor determinante de la estructura de los mercados, y en la necesidad de descender a explicaciones ad hoc para cada tipo de industria o sector, ello permite modelizar aspectos como la ventaja de mover primero, o las dificultades de mantener acuerdos para la cartelización de un mercado; pero esta corriente de pensamiento no considera a la empresa como unidad básica de análisis en la explicación de este fenómeno, podemos afirmar

Las capacidades que posee una empresa se convierten en *competencias distintivas*, cuando no son generalizables al resto de las empresas y posibilitan obtener productos a partir de ellas que satisfacen los segmentos objetivos de la empresa de forma superior a los demás competidores: Prahalad y Hamel (1991) en un artículo muy influyente consideran que las competencias distintivas de la empresa son como las raíces de un árbol del que florecen los productos, desplazando el énfasis o el punto de vista hacia el logro del dominio de tecnologías o saber hacer del cual se acaben derivando los frutos adecuados, mediante la explotación de dichas capacidades en los mercados.

La teoría de los recursos y capacidades se basa pues en dos ideas básicas (Barney, 1992): las empresas son heterogéneas en cuanto a los recursos que poseen, y estos recursos pueden no ser perfectamente móviles, y de esta forma la heterogeneidad puede ser de larga duración; así pues, si la corriente articulada alrededor de la economía industrial se basaba en el análisis de las imperfecciones del mercado de productos y en el papel cada vez más activo que juegan las empresas para crear o bien explotar dichas imperfecciones, la aportación, en cambio, de la teoría de los recursos radica en profundizar en el hecho diferencial entre las empresas como punto de partida y en la imperfecta movilidad de los recursos como fuentes de renta sostenibles y apropiables por parte de las empresas¹⁴.

De forma sintética cabe destacar las siguientes aportaciones:

1) El logro de una ventaja competitiva sostenible se cimenta sobre el control de recursos y capacidades que son difíciles de imitar, debido a la existencia entre otras causas de *ambigüedad causal* (Lippman y Rumelt, 1982), entendida como la presencia de incertidumbre para las empresas imitadoras acerca de las causas de la mejor posición competitiva que logran determinadas empresas, dado el entramado de fuerzas concurrentes¹⁵; Diericks y Cool (1989) destacan la importancia de los activos que no son comerciabilizables y que se han desarrollado en el interior de la organización. En definitiva se refieren a las capacidades y habilidades poseídas por la empresa que se han ido forjando a lo largo de la historia de la misma y que están interiorizadas en las pautas de comportamiento colectivo.

que la nueva economía industrial modeliza un amplio rango de conductas empresariales, pero desde una perspectiva externa que abstrae o simplifica los aspectos internos de las empresas o si se prefiere los aspectos organizativos de las mismas; el último eslabón de esta cadena explicativa lo ofrece la teoría de los recursos y capacidades que toma como punto de partida la singularidad de la empresa en cuanto a los recursos y capacidades que posee y que al mismo tiempo la definen en sus rasgos idiosincrásicos y por tanto la diferencian de las demás empresas.

(14) En este sentido señalan Evans y Shulman (1992). La esencia de la estrategia no es sólo la estructura de los productos y mercados de una empresa, sino también la dinámica de su comportamiento siendo el objetivo como determinar y crear habilidades organizativas difíciles de imitar, que distingan a una empresa de sus competidores a los ojos de sus clientes.

(15) En la misma línea Porter señala que la mejor manera de evitar la imitación de las estrategias seguidas por las empresas se basa en que éstas se sustenten sobre un amplio conjunto de actividades de la cadena de valor de forma interrelacionada.

2) En segundo lugar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades productivas no son todos de igual naturaleza, ello posibilita que aquellas empresas que controlan los recursos de calidad superior alcancen una mayor eficiencia¹⁶. En consecuencia la eficiencia relativa entre empresas difiere en la medida que algunas organizaciones acceden a recursos superiores limitados, debiendo las restantes empresas conformarse con recursos de un valor inferior para la actividad productiva. El logro de una posición competitiva ventajosa derivada del control de recursos de orden superior requiere que existan imperfecciones en el mercado de factores productivos, puesto que de lo contrario la competencia por los mismos provocaría que su precio disipara las rentas futuras; esto no es así dadas las asimetrías informativas existentes acerca de qué recursos son más valiosos, lo que permite a algunas empresas anticipar y controlar los recursos más adecuados antes de que la información se generalice. Y, en segundo lugar y no menos importante, los recursos pueden diferir en su valor en función de los restantes activos y capacidades de carácter complementario que posea una empresa, ello determina que no todas las empresas puedan beneficiarse por igual del control de determinados recursos (cuestiones ligadas al logro de sinergias).

3) El énfasis de la teoría en los aspectos diferenciales de las empresas como punto de partida para el logro de ventajas competitivas y la dificultad de imitar los recursos y capacidades más valiosos, implica que el rango de estrategias que una empresa puede formular está claramente limitado a corto plazo, siendo prioritario para el análisis estratégico el estudio de cómo lograr los recursos y capacidades necesarios a partir de los recursos y capacidades actuales.

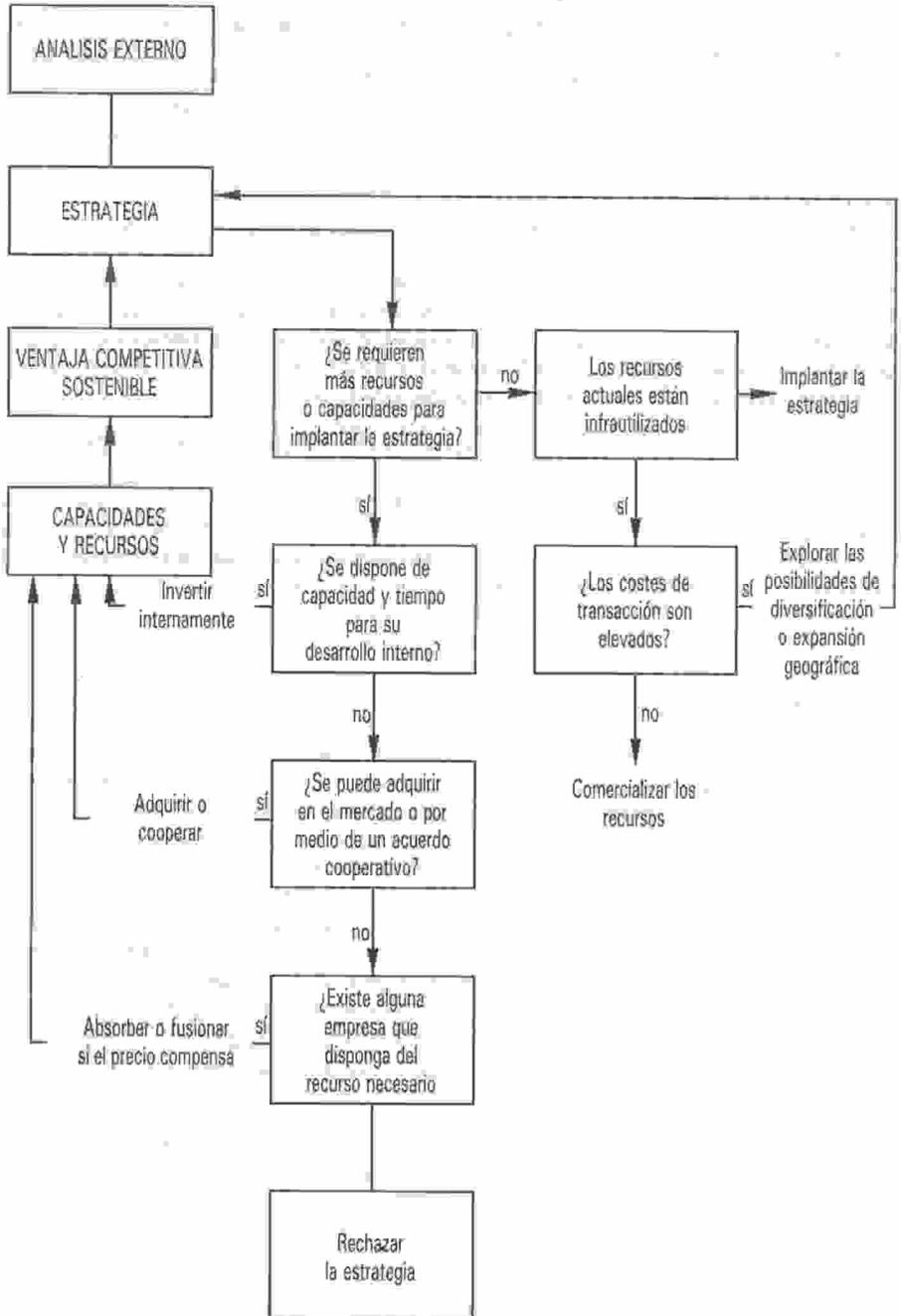
5. UN MODELO INTEGRADOR

La revisión efectuada permite establecer como punto de partida para el análisis estratégico los recursos y capacidades que posee la empresa, y como problema fundamental el estudio de cómo acceder y/o mantener a lo largo del tiempo al dominio y control de aquellas capacidades y recursos que son fuente de ventaja competitiva sostenible. Para ello la empresa deberá analizar qué recursos y capacidades posee y cuales son los recursos y capacidades que no posee en el momento actual pero que son necesarios para alcanzar la posición competitiva fijada como objetivo en el futuro. La dinámica competitiva y la rapidez del progreso tecnológico determinan cada vez más la imposibilidad de acceder en solitario al dominio de todas las habilidades precisas por sí mismo, ello ha propiciado la necesidad de lograr acuerdos de cooperación que permitan la complementariedad de recursos necesarios añadiendo una nueva dimensión al problema competitivo.

El modelo presentado en la figura 5 ilustra estas cuestiones y plantea una secuencia lógica de interrogantes y respuestas acerca de las vías posibles para lograr los recursos y capacidades necesarios para el desarrollo de las estrate-

(16) Se pueden observar los antecedentes de este enfoque en las teorías Ricardianas.

Figura 5
MODELO HOLÍSTICO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO
(Ventura, 1994)



gías previstas, bien mediante el desarrollo interno, bien mediante la cooperación con otras empresas, a través de fusiones o absorciones, o bien adquiriendo en el mercado si ello es posible aquellos activos precisos; siendo relevante al respecto, como se señala desde la economía de los costes de transacción, la valoración del riesgo que comportan las diversas opciones interorganizativas en relación a las ventajas potenciales.

Finalmente la teoría expuesta permite responder a otra cuestión básica, relacionada con la explotación óptima de los recursos y capacidades que controla la empresa, para ello se requiere conocer en qué grado los recursos y capacidades actuales pueden estar infrautilizados, mediante la explotación que la empresa hace de ellos, a través de los productos y mercados donde los comercializa; si la respuesta es positiva las alternativas pueden ser comercializar los recursos y capacidades no necesarios a través de su venta o cesión en el mercado, o bien explotarlos de forma plena mediante una modificación de la estrategia corporativa encaminada a ampliar la gama de productos y/o mercados donde la empresa produce y vende; esto es diversificar sus actividades de forma relacionada y/o ampliar la presencia de la empresa en nuevos mercados, cuestión ligada a la internacionalización de las actividades empresariales.

La utilización del mercado podría ser la respuesta adecuada para efectuar transacciones con los recursos susceptibles de una mayor explotación por parte de la empresa, ahora bien como ya hemos señalado, el mercado puede presentar costes de transacción elevados que hagan su uso desaconsejable¹⁷, en cuyo caso las soluciones adecuadas pasan a ser su explotación plena en el interior de la empresa, justificándose de este modo los procesos de internacionalización o diversificación relacionada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): «Strategic Assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-44.
- Bain, J. (1956): *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Barney, J. B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy». *Management Science*, n.º 32, octubre, pp. 1.231-1.241.

(17) La venta o cesión de recursos y capacidades valiosos como la tecnología o el Know How conlleva el transvase de información y la venta de información está sujeta a la denominada paradoja de la información, esto es el comprador desconoce el valor de lo que adquiere hasta que no dispone de dicha información y el comprador no puede revelar dicha información en el proceso negociador sin riesgo de no poder obtener la contraprestación adecuada. Otro problema presente consiste en que una vez adquirida una licencia, restringida a determinados usos, el licenciatario no puede controlar el uso que de ella haga el licenciado, dado el carácter de bien público inherente a la información. Análogamente las marcas son activos intangibles cuyo valor se deprecia rápidamente si se hace un uso indebido de ellas; de ahí el riesgo que asume el propietario de la marca cuando licencia su uso a terceros y no tiene garantías plenas de la fiabilidad del licenciado. En estas circunstancias la empresa puede optar por fórmulas contractuales que le otorguen la capacidad de controlar el uso de la marca (mediante el contrato de franquicia) o de lo contrario no estará dispuesta a asumir el riesgo que ello conlleva.

- Barney, J. B. (1992): «Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis», *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 39-61.
- Cuervo, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, n.º 53, pp. 363-378.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1965): *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, México.
- Davies, S. y Lyons, B. (1991): *Economics of industrial organisation*, Longman, U. K.
- Diericks, I. y Cool, K. (1989): «Assets stick accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, pp. 1.504-1.511.
- Fernández, E. (1993): *Alianzas estratégicas*, IFR, Oviedo.
- Fernández, Z. (1993): «La organización como ventaja competitiva», *Papeles de Economía Española*, n.º 53.
- Grant, R. M. (1991): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, Cambridge, USA.
- Hall, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 135-144.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- Kay, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia*, Ariel, Madrid.
- Lado, A. y Kedia, B. (1992): «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador», *Economía Industrial*, n.º 283, enero-febrero.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982): «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *The Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992): «The resource based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- March, J. G. y Simon, H. (1961): *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): *Economía, organización y gestión de empresa*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*, Díez de Santos, Madrid.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Londres, (versión española, editorial Aguilar, 1962).
- Peteraf, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México.

- Porter, M. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M. (1991): «Towards a dynamic theory of strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, special issue.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): «La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve», *Harvard - Deusto Business Review*, primer trimestre.
- Quinn, J. B. y Hilmer, F. G. (1994): «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review*, summer, pp. 43-55.
- Rumelt, R. P. (1991): «How much does industry matter?», *Strategic Management Journal*, n.º 12, pp. 167-185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. y Teece, D. J. (1991): «Strategic Management and Economics», *Strategic Management Journal*, Special Issue.
- Saloner, G. (1991): «Modeling, game theory, and strategic management», *Strategic Management Journal*, n.º 12, pp. 119-135.
- Segura, J. (1993): *Teoría de la economía industrial*, Cívitas, Madrid.
- Tirole, J. (1990): *La teoría de la organización industrial*, Ariel, Barcelona.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Cívitas, Madrid.
- Vives, X. (1986): «Competencia estratégica en la teoría de la organización industrial», *Revista Española de Economía*, 2.ª Época, vol. 3, n.º 1, pp. 111-149.
- Wernerfelt, B. (1984): «A resource based view of the firm», *Strategic Management Journal*, n.º 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989): «From critical resource to corporate strategy», *Journal of General Management*, 14, pp. 4-12.
- Williamson, O. (1975): *Markets and hierarchies*, Free press, Nueva York.
- Williamson, O. (1985): *The economics institution of capitalism*, Free press, Nueva York.

ABSTRACT

In the last decade there have been numerous contributions made by economic analysis to the study of the strategic behaviour of companies. This article presents a synthesis woven around three major issues: the new industrial economy; the economy of transaction costs and the resources and capacities theoretical approach. In the second part of the article the author presents a conceptual model which allows the main problems facing strategic management to be integrated within a unified framework, taking the resources and capacities theory as its starting point.

Key words: business strategy, strategic management.