

DESARROLLO INTERNO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

José Ignacio GALÁN ZAZO

Departamento de Análisis Económico y Contabilidad

Universidad de Salamanca

RESUMEN.- En este trabajo se analizan las razones por las cuales las empresas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible y crear valor a través de su desarrollo interno. Por ello, adquiere relevancia en el marco de Castilla y León, cuyo tejido industrial está formado, fundamentalmente, por PYMES. Así, los desarrollos recientes en Dirección Estratégica sugieren que la creación de riqueza en el seno de la empresa es un proceso lento, basado en la experiencia, activos intangibles y acumulación de conocimiento. En otros términos, la creación de valor se basa en la gestión eficiente de interdependencias, recursos y capacidades que la competencia no pueden imitar ni adquirir en el sistema de precios. De este modo, junto a las variables entorno genérico y estructura industrial, la organización interna adquiere una especial relevancia para explicar la competitividad de las empresas.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata sobre la relevancia de la organización interna en el proceso de desarrollo de la empresa, como forma de contribuir a generar valor y obtener una ventaja competitiva sostenible por parte de la misma. Estos aspectos han sido abordados, fundamentalmente, por la literatura de Dirección Estratégica. Desde el trabajo pionero de Chandler (1962), sobre la relación entre estrategia y estructura, los investigadores han examinado el efecto de la combinación de varios negocios dentro de una organización. El punto de vista de Chandler considera que el equilibrio entre estrategia y estructura es un factor crítico para alcanzar mayores pautas de eficiencia operativa cuando las empresas crecen y se diversifican. Por su parte, el vínculo directo entre la composición de la cartera de negocios y el beneficio económico emerge como un tema clave de investigación a partir del trabajo de Rumelt (1974)¹. Los fundamentos económicos de la organización multinegocio se encuentran en Teece (1982). Dado su impacto sobre el desarrollo de la literatura posterior, se destina parte de la sección siguiente a revisar sus principales contenidos.

Para alcanzar el éxito competitivo, a la empresa se le presentan dos opciones: (a) modificar el entorno existente mediante la selección de una estrategia dirigida a crear uno nuevo favorable para ella, (b) adaptar la estructura interna al entorno existente. En este sentido, Hill y Jones (1996) sugieren que el modelo de cinco fuerzas y el de grupos estratégicos constituyen formas muy útiles de reflexión y análisis acerca de la naturaleza de la competencia dentro de una industria; pero, sin embargo, estos modelos minimizan la importancia de las diferencias individuales entre empresas y presentan una imagen estática de la competencia que no contempla el papel de la innovación. Así, Schmalensee (1988) Cool y Schendel (1988) y Rumelt (1991) obtienen que los recursos y capacidades de la empresa son factores determinantes de la rentabilidad más relevantes que el sector o grupo estratégico de pertenencia. Estos mismos resultados se obtienen por Hansen y Wernerfelt (1989) quienes

encuentran que las características organizativas influyen tres veces más que el entorno y el sector sobre los resultados empresariales. En este sentido, en la década pasada un buen número de investigadores en el campo de la política de empresa han seguido la interpretación de Porter (1980, 1985, 1990) sobre el paradigma clásico de la organización industrial conocido como estructura-comportamiento-resultado, el cual, enfatiza la importancia de la estructura de la industria sobre los beneficios económico-empresariales. Porter construyó su famoso modelo de las cinco fuerzas sobre la base de la siguiente relación causal: la estructura de la industria determina la naturaleza competitiva y ésta, a su vez, es factor determinante de los resultados empresariales. Además, la estrategia empresarial afecta tanto a la estructura de la industria como al resultado de la empresa. Por su parte, Hill y Deeds (1996) modifican el argumento de que la estructura de la industria, definida por barreras a la entrada y concentración del mercado, determine la naturaleza competitiva. Para estos autores la naturaleza de la competencia es independiente de la estructura del mercado, por lo que no puede ser influida por acciones individuales de las empresas; aunque, comparten con Porter la proposición de que la naturaleza competitiva conjuntamente con la estrategia empresarial determinan los resultados empresariales. Por lo tanto, si la naturaleza de la competencia es independiente de la estructura de la industria, entonces, ésta no ejerce un impacto sobre los resultados de la empresa. Precisamente, la estructura de la industria, bajo este punto de vista, es un resultado endógeno a las diferencias en los resultados de las empresas persistentes a lo largo del tiempo. Así, Hill y Deeds (1996) no aceptan el argumento de que las diferencias en los beneficios inter-industria procedan de diferencias en la estructura de la industria; si no que, desde esta nueva perspectiva, las diferencias en los beneficios inter-industria proceden de las diferencias en la demanda de los productos industriales, siendo éstas independiente de la estructura de la industria. Esta concepción de la competitividad de la empresa coincide en buena parte con la formulada por Cuervo (1993), quien sostiene (p. 368): "pese a lo que muchos creen, la inversión en capital no es la variable explicativa de la competitividad. Activos y tecnologías que otros pueden comprar en el mercado no añaden, a priori, ninguna ventaja competitiva. Las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias entre empresas derivadas, no de factores cuantitativos como inversiones en bienes de equipo o dimensión, sino de los activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura creada".

Los fundamentos conceptuales de este nuevo planteamiento proceden de la economía neo-Austriaca y de la escuela de Chicago. Los pensadores de la escuela austriaca consideran que el proceso competitivo está influido por la capacidad de innovación y descubrimiento de los emprendedores (Kirzner, 1973), a diferencia de la economía neoclásica que se centra en las condiciones de equilibrio. Por su parte, la escuela neo-Austriaca está integrada por los teóricos de la escuela evolucionista (p. e. Alchian, 1950; Nelson y Winter, 1982; Schumpeter, 1942) y la teoría de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Reed y DeFillippi, 1990; Conner, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). El planteamiento propuesto por Hill y Deeds (1996) además incluye los argumentos de la escuela de Chicago en respuesta al modelo de organización industrial de Mason (1957) y Bain (1968) ejemplificados en los trabajos de Stigler (1968) y Demsetz (1973)².

Esta nueva perspectiva destaca la importancia de su distinta dotación de recursos y capacidades que se combinan en una estructura organizativa y que, a través de procesos se acumulan y mejoran en el tiempo. De este modo, la organización interna adquiere relevancia para explicar la competitividad de las empresas y complementa a la estructura de la industria, convirtiéndose en un poderoso instrumento de gestión empresarial y de desarrollo industrial.

La justificación del trabajo, en el marco de nuestra comunidad, procede de dos razones fundamentales: primera, por la necesidad de que la clase emprendedora y directiva reflexione sobre los mecanismos que tiene a su alcance para que sus empresas sean más

competitivas y, segunda, para mostrar la existencia de un instrumento relevante de política económica para la generación de desarrollo, competitividad y empleo.

El objetivo del trabajo consiste, pues, en analizar por qué y cómo las empresas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible por medio de su desarrollo interno. Para ello, se estructura en cinco secciones. La sección segunda se dirige a mostrar el marco conceptual de partida. La tercera trata sobre el concepto de sinergia como elemento clave de la estrategia de desarrollo interno de la empresa. En la sección cuarta se aborda el proceso de desarrollo interno por medio del encaje dinámico entre los recursos-capacidades y la estrategia empresarial. La sección quinta se centra en la exposición de las principales conclusiones. El trabajo se cierra mostrando la bibliografía referenciada en el texto y un conjunto de notas complementarias.

2. MARCO CONCEPTUAL

Como marco conceptual del trabajo, revisaremos, en primer lugar, la teoría económica de la empresa multiproducto, propugnada por Teece (1982), que procede del campo económico y, en segundo término, la teoría de los recursos y capacidades que procede de la dirección estratégica.

2. 1. Teoría Económica de la Empresa Multiproducto

Los fundamentos económicos de la empresa multiproducto desarrollados por Teece (1982), parten de los trabajos de Schumpeter (1934); Polanyi (1958); Penrose (1959), Williamson (1975); Klein, Crawford y Alchian (1978) y Nelson y Winter (1982). Por lo tanto, incorporan elementos de diversas teorías, entre las que destacan, la teoría de los recursos y capacidades, teoría de los costes de transacción, teoría cognitiva y teoría evolutiva del cambio técnico. La importancia del trabajo deriva de que en el mismo se sientan las bases económicas para el análisis de las sinergias empresariales y el desarrollo interno de la empresa³.

Al abordar la naturaleza de la empresa, Teece (1982) parte de la concepción tradicional de ésta como ente abstracto que, a modo de caja negra, se dirige a efectuar una transformación productiva de *inputs* en *outputs* dentro del sistema de precios. Considera que, inherente a esta conceptualización, está la noción de *knowhow* que se almacena, simbólicamente, en el "manual de procedimiento" y que implícitamente está el concepto de que el conocimiento es o puede ser articulado. Estas afirmaciones se justifican sobre la base de los argumentos de Polanyi (1967) en torno a la articulación del conocimiento y de Nelson y Winter (1982) sobre las rutinas organizativas. Así, distingue entre conocimiento individual y conocimiento organizativo. Sostiene que, al igual que en el ejercicio de la capacidad individual se realizan acciones que son respuestas automáticas, en las organizaciones empresariales se llevan a cabo rutinas organizativas que también se producen de manera automática como respuesta a determinadas señales que proceden tanto del entorno como de la propia organización. Estas rutinas organizativas sobre el modo de efectuar la actividad de la empresa, es una forma muy importante de almacenar conocimiento específico operativo de la empresa⁴. De esta cuestión se desprende que la transferencia del conocimiento individual de una rutina fuera de los límites de la organización puede resultar difícil, ya que este

conocimiento fuera de su contexto puede perder gran parte de su valor. Por lo tanto, la combinación de productos finales de una empresa depende del conocimiento de la organización y cada combinación representa sólo una de las diversas posibilidades que la empresa tiene para utilizar plenamente sus recursos internos. Sobre la base de esta idea tomada de Penrose (1959), Teece (1982) plantea su tesis central:

La empresa dispone de una variedad de productos finales que pueden ser producidos con su tecnología organizativa. Algunas de estas posibilidades son conocidas mientras que otras son desconocidas.

De este modo, la naturaleza de la empresa, bajo la concepción de Teece (1982), invierte el planteamiento de la empresa neoclásica. En la concepción neoclásica, el producto final era consecuencia del precio dada una tecnología, mientras que, ahora, la selección de una determinada configuración de productos viene determinada por la organización interna disponible, por lo que la empresa debe decidir tanto la combinación de productos como la tecnología organizativa entre un conjunto factible de posibilidades.

Sobre la base de la teoría de Schumpeter (1950), Teece (1982) considera que el proceso competitivo es dinámico, con incertidumbre y con desequilibrio. Las características fundamentales de un sistema dinámico competitivo son, por un lado, la acumulación de conocimiento por aprendizaje, I+D, etc. y, por otro, los cambios constantes en las condiciones del mercado a las que se deben enfrentar las empresas. En el primer sentido, el proceso de desarrollo de la empresa y, por tanto, su proceso de desarrollo interno, tiene origen en la acumulación de recursos productivos ociosos que permiten nuevas oportunidades de crecimiento (Penrose, 1959). Precisamente, el continuo proceso de aprendizaje y la rutinización de los proyectos a medida que se avanza en ellos, hace que se generen recursos ociosos, gerenciales o técnicos, útiles para la diversificación, y permite emprender nuevas actividades o el desarrollo interno de la empresa. Por otro lado, las condiciones de demanda están en evolución permanente, y afectadas, entre otros factores, por los ciclos económicos. Así, cuando las condiciones de demanda influyen negativamente sobre la empresa, surgen tres posibilidades: (i) vender los servicios de sus activos holgados a otras empresas de sectores diferentes; (ii) emprender un proceso de diversificación hacia nuevos mercados, vía adquisición o vía desarrollo interno⁵, y (iii) si el recurso holgado es dinero puede distribuirse entre los accionistas. Teece (1982) justifica la existencia de la empresa multiproducto frente al mercado -empresas independientes- sobre la base de dos conjuntos de razones: (a) los fallos de mercado y (b) la explotación de sinergias. Por lo tanto, vemos que el concepto de sinergia adquiere un protagonismo clave para la explicación del desarrollo interno de la empresa, por lo que, la sección siguiente se dirige a indagar sobre el mismo. De las tres opciones expuestas previamente, es la segunda opción la que permite el nacimiento de una teoría de la diversificación en las empresas privadas y la que puede explicar los procesos de desarrollo interno de la empresa dirigidos a la generación de valor.

2. 2. Teoría de la empresa basada en los recursos

Una teoría derivada del planteamiento de Teece (1982), dentro del campo de la dirección estratégica, que justifica y permite abordar el desarrollo interno de la empresa dirigida a la consecución de valor, es la teoría de la empresa basada en los recursos. Dada la extensión alcanzada por esta corriente de pensamiento, a pesar de su juventud, en el presente apartado no se pretende efectuar una revisión exhaustiva de la misma, sino que tiene por objeto presentar los fundamentos conceptuales que sientan las bases del análisis de la obtención de sinergias en los procesos de desarrollo interno de la empresa.

La teoría de la firma basada en los recursos es una parcela reciente de la dirección estratégica y cuyos principales exponentes son, entre otros, Barney (1991); Grant (1991) Mahoney y Pandian (1992); Amit y Schoemaker (1993); Peteraf (1993). Esta teoría se basa en la idea de que los recursos y capacidades son fuentes complementarias que generan habilidades distintivas que originan una ventaja competitiva sostenible que otras empresas no pueden adquirir en el mercado. Destacan las diferencias en los recursos y capacidades que posee las empresas -heterogeneidad- y su impacto en los resultados empresariales. Los recursos se definen como stock de factores disponibles por parte de la empresa (Amit y Schomaker, 1993). Estos recursos pueden ser tangibles o intangibles (Itami, 1987) y se incluyen los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizativos de la empresa (Grant, 1991). La combinación de recursos genera las capacidades como fuente principal de conseguir una ventaja competitiva (Grant, 1991). El concepto de capacidades incorpora dinamicidad en el planteamiento, de ahí, que Teece y Pisano (1994) hablen del desarrollo de la teoría de las capacidades dinámicas. Las capacidades⁶ se refieren a las habilidades de la empresa para coordinar sus productos y destinarlos a su uso más productivo. De acuerdo con Hill y Jones (1996) y sobre la base de la investigación de Nelson y Winter (1982), éstas habilidades se encuentran en las rutinas de una organización. Ello equivale a decir que residen en la forma como una empresa maneja los procesos internos de toma de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos organizativos. En general, las capacidades de una empresa dependen de su estructura organizativa y sistemas de control. Las capacidades son, por definición, intangibles y se encuentran no tanto en los individuos como en sus modos de conexión, cooperación y toma de decisiones, por lo que el ámbito de análisis de las capacidades no es el individuo sino el contexto organizativo.

A raíz del concepto de capacidad, la forma de crear una habilidad distintiva⁷ consiste en que los recursos de la firma sean únicos, valiosos e imperfectamente imitables. Es importante la distinción entre recursos y capacidades para comprender el concepto de habilidad distintiva⁸. Una empresa puede disponer de recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá generar o sostener una habilidad distintiva. Del mismo modo, una compañía puede no necesitar recursos únicos y valiosos para obtener una ventaja competitiva sostenible siempre y cuando tenga capacidades que no posea ningún competidor (Hill y Jones, 1996). Las condiciones que deben darse para que emerja una ventaja competitiva siguiendo el modelo de Peteraf (1993) son: 1) la existencia de recursos heterogéneos, de modo que aquella empresa que disponga de recursos superiores obtendrá rentas superiores. 2) Límites *ex-post* a la competencia. Es decir, dotar de mecanismos que limiten la imitación a los competidores, surgiendo problemas de codificabilidad, especificidad y transmisibilidad de la información. Desde este punto de vista, Lippman y Rumelt (1982) sugieren que la ambigüedad causal dificulta el problema de la imitación. 3) Movilidad imperfecta de los recursos. Hace referencia a la capacidad para apropiarse de las rentas generadas por los factores de producción. El grado de movilidad de los recursos va a depender del grado de especificidad de los activos que intervienen en la relación. A más especificidad más limitada será la movilidad. 4) Límites a la competencia *ex-ante*. Hace referencia a la posibilidad de anticipar la existencia de recursos valiosos en mercados de factores imperfectos.

En esencia, esta literatura destaca la importancia de los fenómenos internos a la empresa para explicar el éxito de la misma y la profunda heterogeneidad en recursos y capacidades por parte de las organizaciones que son un importante factor explicativo de su rentabilidad. Precisamente, este último hecho le diferencia de la literatura de Economía Industrial que se basa en las imperfecciones del mercado y en la capacidad de la mano visible para generar y mantener esas imperfecciones. Un logro interesante de la teoría basada en los recursos es la explicación de los fenómenos de diversificación e internacionalización sobre una base explicativa común⁹: exceso de recursos y capacidades de uso genérico para los cuales el mercado es imperfecto.

De todo lo anteriormente expuesto se desprende el vínculo entre recursos y capacidades, estrategia, estructura y sistemas de control. Los recursos y capacidades que generan las habilidades distintivas de la organización crean la estrategia de la empresa. El proceso de implantación requiere congruencia con la estructura organizativa y los sistemas de control. A su vez, este proceso genera nuevos recursos que vuelven a influir sobre las posibilidades estratégicas¹⁰ (Hill y Jones, 1996). Estos aspectos son recogidos por Fernández (1993) quien sostiene que tan importante o más que la dotación de recursos es la existencia de una organización interna que cree las condiciones de coordinarlos y explotarlos conjuntamente.

3. SOBRE EL CONCEPTO DE SINERGIA

En la sección previa se revisaban los fundamentos conceptuales del trabajo. La presente sección tiene por objeto indagar en torno al concepto de sinergia como elemento clave sobre el que gravita el análisis de la creación de valor por medio de la estrategia de desarrollo interno de la empresa. El concepto de sinergia permite conocer las ventajas que obtienen las empresas por el hecho de crear relaciones horizontales entre distintas empresas, "en teoría, posibilita el afloramiento de oportunidades aparentemente innumerables a base de aprovechar mejor los recursos y capacidades de las empresas" (Campbell y Luchs, 1994, p. 12).

Habitualmente, el efecto sinérgico se expresa mediante la ecuación $2+2 = 5$, lo que equivale a decir que un grupo de empresas valen más que la suma de todas ellas consideradas de un modo independiente. Por consiguiente, la sinergia es una de las razones para que una compañía se diversifique, siendo la razón fundamental para el caso de diversificación relacionada o de estrategia de desarrollo interno de la empresa (Teece, 1982; Rumelt, 1974; Porter, 1985; Hill y Jones, 1996).

El concepto de sinergia es extremadamente complejo porque engloba múltiples situaciones. Por lo general, términos como integración, coordinación, cooperación, interdependencia, compartir recursos, capacidades y conocimiento llevan implícita la noción de sinergia. Además, estas se producen a diferentes niveles de análisis dentro de la empresa, entre los que destacan el corporativo y el de negocio. Por otro lado, son elementos esenciales para el análisis de las adquisiciones empresariales, teoría de la diversificación, teoría de la internacionalización de la empresa, etc. La amplitud de términos en los que implícitamente está el concepto de sinergia, la existencia de diversos niveles de análisis y la variedad de enfoques teóricos, tienen como resultado que la noción de sinergia sea clave, pero extraordinariamente compleja de abordar.

El vasto caudal de literatura dirigido a contrastar la relación entre estrategia de diversificación y resultados permite constatar la no superioridad de la explotación de interrelaciones -aprovechamiento de sinergias-, sobre estrategias alternativas, a pesar de que el estudio pionero de Rumelt (1974) encontró que la estrategia de diversificación relacionada obtenían unos resultados superiores a las estrategias de diversificación no relacionada. En este sentido, como opinan Campbell y Luchs (1994; 10) "la sinergia es un medio para crear valor en una cartera de empresas pero no es la única base de una estrategia empresarial viable". A pesar de la controversia surgida en la evidencia empírica, destacados autores en la literatura sobre dirección estratégica mantienen que la explotación de sinergias es la esencia o

el elemento clave para el éxito de la estrategia empresarial (Porter, 1985; Prahalad y Hamel, 1990).

El concepto de sinergia arranca de los trabajos de Ansoff (1969), cuyo planteamiento se recoge a continuación. Supongamos que cada combinación producto mercado aporta una contribución a la rentabilidad general de la empresa; que cada producto de la empresa genera un volumen de ventas anuales α ; que los costes de explotación anuales son β y que las inversiones para el desarrollo de nuevos productos vienen dados por σ . Sobre esta base, la tasa de rentabilidad anual sobre la inversión del producto 1, π_1 , es:

$$\pi_1 = \alpha_1 - \beta_1 / \sigma_1 \cdot 100$$

Cuando tenemos n productos de una gama concreta, entonces:

$$\pi_T = \alpha_T - \beta_T / \sigma_T \cdot 100$$

Donde α_T son las ventas totales, β_T los costes totales de explotación y σ_T las inversiones totales en desarrollo de nuevos productos.

El resultado anterior se obtiene cuando las ventas, los costes de explotación y las nuevas inversiones no están relacionadas. Por ejemplo, estos resultados se obtendrían en una empresa *holding* en las que no existe ninguna interacción entre sus diversas unidades operativas. Sin embargo, en las empresas integradas, con independencia del tamaño, se producen economías de escala o efectos conjuntos. Así, en el caso de producirse economías de escala, entonces,

$$\alpha_i = \alpha_T$$

$$\beta_i \leq \beta_T$$

$$\sigma_i \leq \sigma_T$$

Por lo que, $\pi_i > \pi_T$

Cuando se producen efectos conjuntos, entonces la empresa puede conseguir una mayor cuota de mercado por medio de una reducción del precio, puede efectuar mayores inversiones en I+D y también puede obtener mejores resultados financieros que permitan atraer a la empresa nuevo capital que facilite el crecimiento de la firma.

Por lo tanto, el concepto de sinergia consiste en conseguir una rentabilidad superior por medio de la combinación de los recursos que la suma de rentabilidad obtenida por la utilización de los recursos de forma aislada. Ansoff (1969) distingue cuatro categorías de sinergias: ventas, operativas, inversión y dirección. y éstas pueden ser positivas o negativas.

En síntesis, el esquema previo proporciona un marco para evaluar las posibles sinergias, que pueden darse o bien por un incremento del volumen de ventas, por una disminución de los costes de explotación o por una disminución de las necesidades de inversión, todas ellas desde la perspectiva del tiempo. Por lo que aparece un cuarto efecto sinérgico que es la posible aceleración en los cambios de las tres variables consideradas previamente¹¹.

Por lo general, la literatura posterior mantiene, en lo esencial, el concepto de sinergia expuesto previamente. De la extensa literatura, quizás el concepto de sinergia más adecuado

para la explicación del desarrollo interno de la empresa sea el de Itami (1987). A su análisis se dirige la sección siguiente.

4. DESARROLLO INTERNO DE LA EMPRESA: EL ENCAJE DINÁMICO ENTRE LOS RECURSOS/CAPACIDADES Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

De acuerdo con la teoría contingente de la organización, la empresa está influida y debe adaptarse a una serie de factores externos, para ello, son necesarios una serie de factores internos de índole organizativo¹². La importancia de los factores internos procede de que para que una empresa sobreviva y se adapte al entorno externo necesita estar internamente bien articulada. La estrategia conecta los factores internos con los externos. La estrategia debe prestar atención tanto hacia el exterior de la empresa -entorno- como su interior -recursos y organización-¹³. El encaje de los recursos de la empresa con la estrategia se puede enfocar desde dos puntos de vista (Itami, 1987): el que considera que la estrategia debe buscar la relación deseada entre recursos y estrategia¹⁴ y el que se centra en las relaciones entre los elementos de la estrategia. Por medio de este último enfoque se evalúan combinaciones factibles de actividades con el objeto de encontrar aquella que utilice y acumule más eficazmente los recursos de la empresa. La combinación idónea de actividades estratégicas produce lo que Itami denomina una ventaja de combinación.

Antes de emprender una estrategia es necesario analizar si se dispone de los recursos necesarios. Sin embargo, en la práctica, las empresas no siempre emprenden estrategias con los recursos necesarios, hecho que se debe a tres razones principales: falta de un análisis sistemático y riguroso de los recursos disponibles por la empresa para afrontar la nueva estrategia, dificultad inherente a la predicción de necesidades futuras y tendencia a sobrevalorar los recursos actuales.

Otro aspecto esencial para el éxito de la empresa, es la utilización eficiente de los recursos disponibles. Algunos fracasos de empresas se deben a la asignación ineficiente de sus recursos, a pesar de disponer de recursos suficientes. El aprovechamiento máximo de cada recurso es una cuestión compleja y difícil de lograr, siendo aún más complejo conocer el potencial de los mismos cuando estamos en presencia de activos intangibles. Esto implica que el desarrollo interno e implantación de la estrategia es una cuestión compleja al ser difícil valorar y estimar el potencial de los recursos disponibles.

Otro aspecto importante a tener presente es el constante cambio de los recursos de la empresa. La implantación de la estrategia lleva consigo la utilización de recursos que, constantemente, generan nuevos activos intangibles, por lo que existe un proceso de acumulación de recursos. Precisamente, las ventajas de combinación son el fruto del encaje eficiente entre recursos y estrategia, que dan como resultado una mejor utilización y acumulación de los activos de la empresa.

La combinación de actividades estratégicas puede efectuarse de múltiples formas. Una combinación de varios elementos estratégicos, en un momento concreto, permite utilizar con mayor eficacia los activos de la empresa, en tanto que, una combinación de dos estrategias, en dos momentos del tiempo, permite acumular más eficientemente los activos intangibles para el futuro. En otros términos, las ventajas de combinación estáticas originan la utilización eficiente de los recursos mientras que las ventajas de combinación dinámicas tienen como resultado su acumulación eficiente¹⁵. Por todo lo dicho, la cartera de actividades estratégicas que permiten la utilización y acumulación de recursos con eficacia y

eficiencia, procede de las ventajas de combinación. Itami (1987) considera dos efectos de cartera: el efecto complementario y el efecto sinérgico.

Las ventajas derivadas del efecto sinérgico son mucho más difíciles de conseguir que las que se derivan del efecto complementario. El efecto complementario se suele centrar en la plena utilización de la capacidad disponible con independencia del número de productos. El objetivo para la consecución del efecto complementario consiste en la combinación de los elementos estratégicos para que los recursos se utilicen a plena capacidad, y se fundamenta en la coexistencia de dos elementos estratégicos no relacionados. Sin embargo, con el efecto sinérgico se pretende obtener una ventaja a coste cero. Esto es posible si los recursos que se acumulan en una actividad de la empresa son utilizados simultáneamente en otras actividades sin coste adicional alguno. A este respecto, la mayor parte de los recursos tangibles (físicos o financieros) no posibilitan potencial para la obtención de una ventaja gratuita o una utilización simultánea en dos actividades del mismo recurso. Por lo tanto, para Itami (1987) *la utilización de activos tangibles genera el efecto complementario, mientras que la utilización de activos intangibles dan por resultado al efecto sinérgico.*

La información es la base de los activos intangibles y posee tres características que posibilitan la consecución del efecto sinérgico: puede ser utilizada simultáneamente, no se deteriora con el uso y es posible combinar partes de ella para conseguir más información. Estas sinergias suelen posibilitar la obtención de una ventaja competitiva por parte de la empresa en mejores condiciones que el efecto complementario. Las ventajas competitivas producidas por las sinergias pueden ser continuas y sustanciales con los activos intangibles, difíciles de imitar por la competencia y requieren largos períodos de tiempo para su obtención.

Con el transcurso del tiempo, la acumulación de recursos cambia y, en consecuencia, la estrategia de la empresa también debe cambiar. Es muy importante que el emprendedor sea consciente de la naturaleza dinámica de la empresa en relación con su entorno y con sus recursos. En este sentido, las ventajas de combinación dinámicas son fruto de la combinación de estrategias presentes y futuras de la empresa. Dado que, una estrategia eficaz en el presente crea activos intangibles y los recursos suficientes para poder implementar la estrategia futura. Esta última, debe utilizar eficazmente los recursos que han sido acumulados por la estrategia previa. En esencia, esta cuestión es la base para el encaje dinámico de los recursos. De modo que, el efecto de combinación estático se debe a la combinación de distintas actividades estratégicas en un momento dado. Mientras que el efecto de combinación dinámico se basa en la combinación de dos estrategias en diferentes momentos en el tiempo.

El encaje dinámico de los recursos posibilita la ventaja de combinación. La empresa debe decidir su estrategia actual y futura, de manera que si ambas estrategias se combinan bien, se pueden generar efectos complementarios dinámicos, efectos sinérgicos dinámicos o de ambos tipos simultáneamente. La materialización del efecto complementario dinámico, para el caso de los recursos físicos, requiere que estos recursos se utilicen eficientemente. El que se produzca el efecto complementario depende de que la estrategia actual y futura compartan algunos recursos actuales, además de la reutilización de los recursos actuales para la consecución de la estrategia futura. Por ello, la acumulación de recursos reutilizables presenta un gran valor estratégico para la empresa, por lo que es recomendable que las empresas acumulen este tipo de recursos. Los procesos de financiación juegan una baza esencial en este proceso, ya que la estrategia actual debe generar los suficientes recursos financieros como para respaldar el posterior desarrollo o crecimiento futuro.

Por su parte, la sinergia dinámica posibilita que la estrategia futura cree una ventaja gratuita por medio de los activos intangibles generados por la estrategia actual. Itami (1987)

afirma que *la clave del desarrollo interno y del crecimiento de la empresa se fundamenta en la generación de estas sinergias dinámicas.*

5. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se ha revisado la relevancia que adquiere la organización interna como forma de contribuir a generar valor y obtener una ventaja competitiva por parte de la empresa. En primer lugar se expusieron los fundamentos conceptuales para explicar el desarrollo interno de la empresa. Al revisar los fundamentos económicos de la empresa multiproducto observamos que la selección de una determinada configuración de productos viene determinada por la organización interna disponible, por lo que la empresa debe decidir tanto la combinación de productos como la tecnología organizativa entre un conjunto factible de posibilidades. Por su parte, al revisar la teoría de la empresa basada en los recursos, las ideas principales que se desprenden de esta corriente de pensamiento, son : 1) heterogeneidad de los recursos que controlan las empresas y 2) movilidad imperfecta de los recursos como fuente de rentas sostenibles y apropiables por las empresas. De este modo, "la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a la movilización de los recursos de al empresa para el logro de sus objetivos; lo que implica tres funciones básicas: 1) Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa; 2) Coordinación de los recursos de distinto tipo -materiales, e inmateriales, financieros y humanos- para que estén disponibles en la cuantía momento y lugar adecuado. 3) Búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor" (Cuervo, 1995; p. 51).

Posteriormente, se ha profundizado en torno al concepto de sinergia, ya que es un fenómeno clave sobre el que gravita la creación de valor a través de la estrategia de desarrollo interno. En esencia, este concepto consiste en conseguir una rentabilidad superior por medio de la combinación de los recursos que la suma de rentabilidad obtenida por la utilización de los recursos de forma aislada. Por último, se ha procedido a la exposición del desarrollo interno de la empresa a través del encaje dinámico entre los recursos/capacidades y la estrategia empresarial. Observamos que las ventajas de combinación estática originan la utilización eficiente de los recursos mientras que las ventajas de combinación dinámicas tienen como resultado su acumulación eficiente. Además, la utilización de activos tangibles genera el efecto complementario, mientras que la utilización de activos intangibles dan por resultado al efecto sinérgico. El encaje dinámico de los recursos posibilita la ventaja de combinación. La empresa debe decidir su estrategia actual y futura, de manera que si ambas estrategias se combinan bien, se pueden generar efectos complementarios dinámicos, efectos sinérgicos dinámicos o ambos tipos simultáneamente. Las sinergias dinámicas posibilitan que la estrategia futura cree una ventaja gratuita a partir de los activos intangibles generados en la estrategia actual. La clave del desarrollo interno y del crecimiento de la empresa se fundamenta en la generación de estas sinergias dinámicas. Así, entramos en el terreno de la necesidad de desarrollar una teoría de la empresa basada en el conocimiento. Por lo general, las teorías existentes no han enfatizado el papel central que desempeña el conocimiento para caracterizar la naturaleza de la empresa, pero, la teoría de la empresa basada en el conocimiento -*knowledge-based view of the firm*- está aún sin desarrollar y es un reto para los investigadores de la empresa en los próximos años. Este punto de vista, más que una nueva teoría, es una caracterización de la empresa basada en teorías ya existentes (Hill y Deeds, 1996). A grandes rasgos, este punto de vista está basado en la teoría evolucionista de la empresa articulada por Nelson y Winter (1982); la teoría cognitiva desarrollada en Kogut y Zander, (1992); Zander y Kogut (1995) y Hendlud (1994); teoría de las capacidades dinámicas propugnada por Chandler (1992) y Teece y Pisano (1994) y la teoría de la agencia

y su relación con el conocimiento genérico y específico para explicar las formas de organización (Jensen y Meckling, 1996)

Las conclusiones finales que se desprenden de este trabajo, en el marco de nuestra comunidad, parten del reconocimiento de que el nivel de rentabilidad de una empresa depende de factores del entorno, de la estructura del sector en que opera y de factores intraempresariales. Los factores del entorno determinan el marco que influye sobre los costes de los inputs de los factores productivos, pero de nada sirve si no hay desarrollo de capacidades directivas y los diseños organizativos no son los apropiados. Teniendo en cuenta que son las propias empresas las suministradoras de factores productivos. La competitividad la evalúa el mercado pero su origen está en la organización interna. "La competitividad de la empresa, y con ella las diferencias en su capacidad de generar beneficios, se vincula no tanto a variables del sector en el que operan (o a la estructura de su mercado) como a las características generales del entorno y a las variables organizativas de la propia empresa" (Cuervo, 1995; p. 14).

Por lo tanto, la empresa se concibe como un conjunto de tecnologías, conocimientos y capacidades, básicamente directivas, que se generan y amplían gracias al aprendizaje colectivo de la organización y a la generación endógena de recursos y capacidades intangibles. Por ello, la política industrial se debe centrar en apoyar la creación de intangibles en la empresa: capital humano, innovación y difusión de tecnología, desarrollo de una cultura de cooperación, y prioritariamente del desarrollo de capacidades empresariales (Cuervo, 1995). Las capacidades empresariales y el diseño organizativo se han convertido en el factor clave del desarrollo y en elemento clave de la competitividad de las empresas. Por lo tanto, sin descartar las estrategias de desarrollo externo, a veces necesarias, sin embargo, creemos que, por lo general, nuestras empresas necesitan emprender la estrategia de desarrollo interno y complementarla, de forma simultánea, con la estrategia de cooperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, A. A. (1950): Uncertainty, evolution and economic theory», *Journal of Political Economy*, 58, págs. 211-221
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- ANSOFF, H. I. (1969): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill.
- AZOFRA PALENZUELA, V. (1995): «Empresas y mercados: islas de conocimiento en un mar de cooperación humana», *boletín AECA*, 38, Mayo-Sept., págs. 29-33.
- BAIN, J. S. (1968): *Industrial Organization*, John Wiley, Nueva York.
- BARNEY, J. B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, 42, págs. 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, págs. 99-120.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston. Traducido al castellano: *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. Mc Graw-Hill, Madrid, 1991.
- CAMPBELL y LUCHS (Eds.) (1994): *Sinergia estratégica*, Deusto, Bilbao.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism*, Belknap Press, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1992): «Organizational Capabilities and the Economic History of the industrial Enterprise», *Journal of Economic Perspectives*, 6, págs. 79-100.

- CONNOR, K. R. (1991): «A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?». *Journal of Management*, 17, págs. 121-154.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): «Performance differences among strategic group members», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 207-224.
- CUERVO GARCÍA, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, nº 56, págs. 363-379.
- CUERVO GARCÍA, A. (1995): Prólogo a la obra de A. Espina: *Hacia una estrategia española de competitividad*, Fundación Argentaria, Madrid.
- DEMSETZ, H. (1973): «Industry structure, market rivalry, and public policy», *Journal of Law and Economics*, 16, págs. 1-10.
- DIERICKX, I; COOL, K. (1989): «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, 35, págs. 1504-1511.
- DE LA FUENTE, J. M. y HERNANGÓMEZ, J. (1992): «La estructura organizativa de la empresa. Un análisis contingente», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2, págs. 19-32.
- DURAN HERRERA, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa». *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 735, págs. 21-41.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, núm. 56, págs. 178-193.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995): «Las bases internas de la competitividad de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, núm. 2, págs. 11-19.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization Design*. Addison Wesley, Reading MA.
- GRANT, R. M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, primavera, págs. 114-135.
- GRANT, R. M. (1992): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell, Cambridge.
- HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 135-144.
- HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 607-618.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, 68, nº3, págs. 79-91.
- HEDLUND, G. (1994): «A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 73-90.
- HILL, C. W. L. (1988): «Organisational Structure, the Development of the Firm and Business Behaviour» en S. Thompson y M. Wright (eds.): *Internal Organization, Efficiency and Profit*, Phillip Allen.
- HILL, C. W. L. y JONES, G. (1996): *Administración estratégica: un enfoque integrado*, Mc Graw Hill.
- HILL, C. W. L. y DEEDS, D. L. (1996): «The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective», *Journal of Management Studies*, 33, págs. 429-451.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1996): «Conocimientos específicos y generales y estructura organizativa», *Harvard Deusto Business Review*, 70, págs. 64-77.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. y ALCHIAN, A. (1978): «Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process», *Journal of Law and Economics*, 21, págs. 297-326.
- KIRZNER, I. M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago University Press, Chicago.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the firm, combine capabilities, and the replication of technology», *Organization Science*, 3, págs. 383-397.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, R. P. (1982): «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *Bell Journal of Economics*, 13, págs. 418-453.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. R. (1992): «The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 13, págs. 363-380.
- MASON, E. S. (1957): *Economic concentration and the monopoly problem*, Harvard University Press, Cambridge, Mas.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Ariel Economía, Barcelona.

- NELSON, R. (1991): «Why do Firms Differ and How Does it Matter», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 61-74.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 179-191.
- POLANYI, M. (1967): *The Tacit Dimension*. Doubleday, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes, Barcelona.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, nº 3, págs. 79-91.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. J. (1990): «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*, 15, págs. 88-102.
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press, Cambridge.
- RUMELT, R. P. (1991): «How Much Does Industry Matter?», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 167-185.
- SCHMALENSEE, R. (1988): «Inter-industry studies of structure and performance» en R. Schmalensee y R. D. Willig (eds.) (1989): *Handbook of Industrial Organization*. North-Holland, Amsterdam.
- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- STIGLER, G. L. (1968): *The Organization of Industry*. Irwin, Homewood.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994): «El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 1.; nº 1, págs. 25-36.
- TEECE, D. J. (1982): «Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, marzo, págs. 39-64.
- TEECE, D. J. (1993): «The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's *Scale and Scope*», *Journal of Economic Literature*, vol. 31, marzo, págs. 199-225.
- TEECE, D. J. y PISANO, G. (1994): «The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction», *Industrial and Corporate Change*, 3, págs. 537-556.
- WERNEFELT, B. (1984): «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5, págs. 1171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, Nueva York.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. (1995): «Knowledge and the speed of transfer of organizational capabilities», *Organization Science*, 6, págs. 76-92.

NOTAS

¹ Rumelt (1974) efectúa un estudio cuantitativo sobre una de las hipótesis centrales de la investigación de Chandler: la idea de que diferentes configuraciones estrategia/estructura tienen implicaciones diferentes sobre los resultados económicos de las empresas.

² El paradigma de Bain/Mason considera que la estructura de la industria determina la conducta y el resultado de la empresa, mientras que Stigler y Demsetz consideran que la estructura industrial es un resultado endógeno de la eficiencia de las empresas que actúan dentro de la industria.

³ Previamente, Teece (1980) había investigado la relación entre economía de alcance y ámbito de la empresa.

⁴ Al igual que los individuos recuerdan haciendo las organizaciones también recuerdan haciendo. La rutina operativa de la organización equivale a la habilidad operativa del individuo (Nelson y Winter, 1982).

⁵ La opción (i) es la de mercado y la (ii) la de una empresa diversificada multiproducto. Esta diferenciación, Teece (1982) la efectúa sobre la base de la economía de los costes de transacción. Es decir, una opción será preferida a otra si minimiza los costes de efectuar una transacción en su seno.

⁶ Existe una amplia literatura en torno al concepto de capacidades organizativas (Ansoff, 1969; Nelson y Winter, 1982; Teece, 1982; Chandler, 1990; Prahalad y Hamel, 1990 y Bartlett y Ghosal, 1993).

⁷ Competencia básica (Prahalad y Hamel, 1990) o competencia distintiva (Selznick, 1957).

⁸ Las habilidades distintivas permiten obtener una ventaja competitiva a través de una eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad de aceptación del cliente (Hill y Jones, 1996)

⁹ Un tratamiento conjunto puede verse en Suárez González (1993). Para la internacionalización de la empresa, véase Durán Herrera, 1994.

¹⁰ Sin embargo, falta la teoría que integre estos aspectos dentro de un marco formalizado que unifique los diversos paradigmas que parcialmente los abordan.

¹¹ Ansoff (1969) integra la sinergia y el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa dentro del mismo marco analítico que él construye, que es el método de comparación de perfil. Estructura los recursos, capacidades y conocimientos particulares en diversas áreas funcionales y dentro de cada área funcional distingue diversas capacidades y recursos. Por lo tanto, vemos que la Teoría de los Recursos y Capacidades también tiene su origen en los trabajos de Ansoff.

¹² Para un análisis contingente de la estructura organizativa de la empresa, véase De la Fuente y Hernangómez (1992).

¹³ A este respecto, Itami (1987) pone el ejemplo comparativo de que los recursos y el clima organizativo limitan la capacidad de adaptación de la empresa, al igual que las personas están limitadas para adaptarse al entorno por medio de sus capacidades físicas y mentales.

¹⁴ Desde este punto de vista surgen tres cuestiones básicas: ¿posee la empresa suficientes recursos para llevar adelante su estrategia? ¿Utiliza eficazmente los recursos disponibles en la actualidad? ¿Está acumulando eficazmente recursos para el futuro?

¹⁵ La acumulación eficiente de recursos está muy vinculada con el la combinación dinámica entre la estrategia actual y futura, por dos motivos, primeros, se necesita tiempo para acumular recursos, y segundo, la estrategia actual tiene efectos indirectos que afectan a la estrategia futura