

El siglo de la empresa

Vicente Salas Fumás

Fundación BBVA



EL SIGLO DE LA EMPRESA

El siglo de la empresa

Vicente Salas Fumás

Fundación **BBVA**

DATOS INTERNACIONALES DE CATALOGACIÓN

Salas Fumás, Vicente

El siglo de la empresa / Vicente Salas Fumás. — Bilbao :
Fundación BBVA, 2007.

208 p. ; 24 cm

ISBN: 978-84-96515-54-3

1. Organización de la empresa 2. Empresa y competencia
3. Empresa y sociedad I. Salas Fumás, Vicente II. Fundación
BBVA, ed.

334

Primera edición, noviembre 2007

© Vicente Salas Fumás, 2007

© Fundación BBVA, 2007

Plaza de San Nicolás, 4. 48005 Bilbao

www.fbbva.es

publicaciones@fbbva.es

IMAGEN DE CUBIERTA

© Eduardo Núñez Valbuena, 2007

Los empresarios, 2007

Al publicar la presente Conferencia Magistral,
la Fundación BBVA no asume responsabilidad alguna
sobre su contenido ni sobre la inclusión en la misma
de documentos o información complementaria
facilitada por el autor.

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN: Rubes Editorial

ISBN: 978-84-96515-54-3

Depósito legal: B-49335-2007

Printed in Spain – Impreso en España

Impreso por Valant 2003

sobre papel con un 100% de fibras recicladas

y elaborado según las más exigentes normas ambientales europeas.

Índice

Introducción	9
1 El siglo de la empresa: la empresa en la organización	15
1.1 El problema de organización económica y sus soluciones	15
1.2 Transacciones, contratos y organización	34
1.3 A modo de síntesis	55
1.4 Referentes empíricos	57
1.5 Conclusión	77
2 El siglo de la empresa: la empresa en competencia	83
2.1 Introducción	83
2.2 Estrategia empresarial: síntesis	86
2.3 Economía de la competencia estratégica	99
2.4 La competitividad de las naciones	120
2.5 La competitividad de la empresa basada en el conocimiento	124
2.6 Conclusión	136
3 El siglo de la empresa: empresa y sociedad	141
3.1 Introducción	141
3.2 Interés general e interés particular	146
3.3 Responsabilidad social corporativa	168
3.4 Incentivos económicos y comportamiento ético	179
3.5 Conclusión	195
Bibliografía	199
Nota sobre el autor	207

Introducción

El siglo xx pasará a la historia de la economía como el «siglo de la empresa». La sociedad anónima privada por acciones, con la que estamos tan familiarizados y sobre cuyas peculiaridades nadie repara, no existía, ni siquiera en los países más desarrollados de Europa y América, en una época tan cercana como la primera mitad del siglo xix. Hoy en día existen sociedades anónimas que emplean a cientos de miles de trabajadores repartidos por todo el mundo; sus decisiones de inversión y desinversión generan disputas con y entre los gobiernos nacionales, y el acierto o desacierto en las decisiones estratégicas de sus respectivos gestores tienen consecuencias directas e indirectas para los ciudadanos de muchos países. Las empresas financian y ejecutan la mitad de la investigación y desarrollo que se realiza en el mundo; son las responsables directas de cómo la tecnología y el conocimiento llegan hasta los mercados en ofertas de bienes y servicios para el consumo; entre sus unidades internas circula buena parte del comercio y de la inversión directa en el mundo alterando la distribución de la riqueza entre países; la estructura interna de salarios por puestos de trabajo explica una parte importante de la desigualdad en la distribución de la renta personal. La investigación académica sobre economía de la empresa tiene, como referente más antiguo, un artículo publicado en los años treinta del siglo pasado; mientras que la profesionalización de la gestión empresarial —a través de vincular la responsabilidad de la toma de decisiones al más alto nivel jerárquico de la empresa a la valía profesional de las personas y no a los derechos que otorga la propiedad—, apenas tiene cien años de historia.

En la economía que se enseña en los libros de texto, la empresa es poco más que una parte del estudio del funcionamiento de los mercados y la formación de precios. Toda la diversidad de empresas en tamaños, formas de propiedad, organización interna, especialización, ámbito geográfico, se subsume en un modelo estilizado que describe a una unidad técnica de producción. Si es cierto lo que afirma McMillan sobre la importancia relativa de la empresa y del mercado en una economía desarrollada, «... less than a third of all the transactions in the US economy occur through markets and instead over 70 per cent are within firms» (McMillan 2002, 168), habremos de convenir que el énfasis en el estudio del funcionamiento de los mercados en la economía actual, minimizando el realismo y la relevancia de la empresa, está lejos de proporcionar una imagen fiel de cómo se organizan y funcionan las sociedades modernas. Para el premio Nobel de Economía, Simon, el análisis económico moderno debería reconducirse comenzando con un cambio en la denominación del objeto de estudio: «The economies of modern industrialized society can more appropriately be labelled organizational economies than market economies. Thus even market driven capitalists economies need a theory of organizations as much as they need a theory of markets» (Simon 1991, 42).

Se dirá que los contenidos de la enseñanza de la economía son la consecuencia de una especialización entre disciplinas académicas de tal manera que ésta se ocupa de los mercados y otras disciplinas, como la dirección de empresas o la sociología, se ocupan de la empresas y las organizaciones en general. O que el funcionamiento de las empresas está predeterminado por la estructura de los mercados, de manera que basta estudiar el mercado para saber qué van a hacer las empresas. Estas argumentaciones tienen una parte de verdad: el sociólogo Max Weber ha influido mucho en el estudio de las burocracias formales, tanto en empresas privadas como en la administración pública; la consolidación académica de la enseñanza e investigación en *management* aporta un sustancial bagaje de conocimiento sobre las empresas y su funcionamiento; una intensa competencia en el

mercado deja tan poco margen de maniobra a las empresas que termina siendo irrelevante. Pero es igualmente cierto que el *management* es una disciplina normativa que se orienta a mejorar los resultados de cada empresa en particular sin apenas referencias al impacto de las decisiones de gestión sobre el bienestar social. Además, en la mayoría de las situaciones, la estructura y condiciones competitivas de los mercados no son independientes de las decisiones de las empresas y, por tanto, sólo se comprenden desde el estudio de estas últimas.

La falta de relevancia en la forma en cómo se aborda el estudio de la empresa en la corriente principal de la economía es el resultado, creemos, de la natural evolución de las disciplinas académicas donde los paradigmas dominantes permanecen mucho más tiempo en esa situación de dominio que lo que cabría esperar atendiendo a la proliferación de teorías que emergen a su alrededor. El objetivo de estas conferencias es recopilar y ordenar las aportaciones de la economía al estudio de la empresa que, sin formar parte de la troncalidad de la disciplina, contribuyen de una forma notable a comprender la naturaleza y la razón de ser de la empresa con el mismo rigor con el que se estudia el equilibrio de los mercados y con un grado de relevancia similar al que se le atribuye a la disciplina del *management*. Tomando siempre como punto de referencia la empresa, en cada capítulo se estudia una faceta distinta de la misma: la de la empresa que participa en la organización de la sociedad, la de la empresa como actor competitivo en el mercado de productos y la de la empresa en interdependencia con la sociedad.

El capítulo 1, fruto de la *primera conferencia*, arranca con el reconocimiento de la necesidad de organización que emana de elegir la especialización y el intercambio para satisfacer las necesidades individuales y colectivas. La solución del *mercado* (precios y propiedad privada) se impone a la alternativa del *estado* (planificación y propiedad pública). Sin embargo, en una economía de mercado existe una institución, la empresa, donde la planificación y la dirección conscientes sustituyen a los precios en la función de coordinar y donde la

desigual distribución de la propiedad de los activos no humanos condiciona las decisiones libres de iniciar o terminar las relaciones con ella. El estudio de la economía de mercado no estará completo hasta que no se responda a las preguntas sobre por qué y en qué condiciones la empresa realiza funciones propias del mercado, por ejemplo, la coordinación de acciones individuales, con unos instrumentos y métodos distintos de los precios. También habrá que explicar por qué las empresas son tan diferentes en cuanto a las actividades que realizan internamente, a su tamaño, propiedad y forma jurídica. La investigación económica sobre la empresa aplica métodos deductivos (teorías) e inductivos (casos concretos, regularidades empíricas) para explicar la existencia y naturaleza interna de las empresas, así como para explicar y valorar los cambios que experimentan en el tiempo. La primera conferencia integra la aproximación a la empresa como un mecanismo que favorece el funcionamiento organizado de una sociedad de especialistas, desde la doble vertiente del pensamiento teórico y de la realidad empírica.

En la *segunda conferencia*, la empresa se contempla como una entidad compacta que se proyecta hacia el exterior buscando visibilidad y despertando el interés de quienes son los potenciales clientes para sus productos. Un rasgo definitorio de la empresa es que produce bienes y servicios para el mercado de donde obtiene también los ingresos que van a ser determinantes para su viabilidad. La empresa no es la única manifestación de acción colectiva organizada en el océano social; la familia es otro ejemplo conocido por todos. La diferencia entre ellas es que la empresa produce para el mercado mientras que la familia trabaja para el autoconsumo de sus miembros. El Estado y los organismos públicos que financia, escuelas, hospitales, ministerios, son también acciones colectivas, pero su sostenimiento no depende de lo que ingresan de la venta de los productos o servicios, sino de los fondos que recauda el sistema fiscal. La empresa acude al mercado (que ahora es un espacio para el intercambio) con sus ofertas, y en él coincide con las ofertas de otras empresas que se disputan a la misma clientela. Cada empresa entra en competencia con otras

rivales y cuenta para ello con diferentes instrumentos y variables de decisión, que también están al alcance de las demás. La complejidad de las interrelaciones entre las decisiones de las empresas en competencia ha derivado en un campo de especialización donde concurren investigadores de la empresa e investigadores de la competencia imperfecta. En la conferencia se revisan las aportaciones intelectuales a la competencia estratégica entre las empresas, así como las relaciones que se establecen entre las estrategias y los resultados económicos en el equilibrio.

La *tercera conferencia*, con el título de «Empresa y sociedad», aborda la relación de la empresa con el entorno social del que forma parte más allá de la que surge por sus actividades de producción y venta. La empresa tiene una entidad propia y, desde ella, participa en las actividades de producción e intercambio, aunque sean personas físicas las que actúen en su nombre. ¿De quién es la empresa?, ¿cuáles son los objetivos que deben guiar las decisiones de quienes la representan?, ¿a través de qué medios se controla si esos objetivos se consiguen o no?, han sido preguntas recurrentes en la historia reciente de la empresa. La ortodoxia económica más pura responde que la empresa es una mera ficción legal que existe por voluntad de una o varias personas que la crean y la dotan de recursos para funcionar. Por ello, no debe hablarse de objetivos o responsabilidades de la empresa, sino sólo de objetivos y responsabilidades de las personas físicas a las que se les reconoce la propiedad de la misma. Sin embargo, otras corrientes de pensamiento reclaman para la empresa una relación *responsable* con el entorno que la rodea, asumiendo obligaciones que van más allá de cumplir las leyes y someterse a la disciplina del mercado, sobre todo cuando la ley y el mercado están en clara posición de inferioridad con respecto al poder que se concentra en la propia empresa. La exposición en esta conferencia analizará posibles conflictos entre intereses privados e intereses sociales en las actuaciones de las empresas, de modo especial aquellas de mayor dimensión.

Este libro está escrito desde la aproximación positiva al estudio de

la economía, procurando identificar las preguntas relevantes que conforman la teoría económica de la empresa para, seguidamente, darles respuesta a partir del conocimiento existente. La escritura adopta un formato más cercano al ensayo que a un libro de investigación, lo cual significa un uso relativamente libre de las citas que se compensa con una lista amplia de referencias bibliográficas no todas ellas citadas expresamente en el texto. Las conferencias no contienen recomendaciones sobre cómo gestionar una empresa concreta, sino identificar los rasgos comunes al fenómeno empírico de la empresa tal como se manifiesta, las razones detrás de su propia existencia y las fuerzas que llevan a su transformación con el tiempo. La tesis subyacente en este libro es que las sociedades complejas plantean problemas permanentes de organización, competencia y equilibrio de poder en los que la empresa tiene y seguirá teniendo un notable protagonismo. Saber separar lo permanente de lo circunstancial en lo que rodea a la empresa y a la práctica de su gestión, es especialmente importante cuando el contraste empírico es poco discriminador sobre las buenas y las malas teorías, como suele ser habitual en las ciencias sociales. No olvidemos que son las personas las que eligen cómo vivir en sociedad y, afortunadamente, hay muchos modelos entre los que elegir, lo que evita el determinismo que, en buena parte, sí está presente en las ciencias naturales.

Agradezco a la Fundación BBVA y, de modo particular, a su director, el profesor Rafael Pardo, el haberme dado la oportunidad de impartir un ciclo de conferencias magistrales y, con ello, permitirme escribir este libro. Mi gratitud también al profesor Julio Segura por la presentación del ciclo, y a mis padres Rosa y Vicente, por su inmenso cariño y generosidad.

1 El siglo de la empresa: la empresa en la organización

1.1 El problema de organización económica y sus soluciones

La ciencia económica combina el interés por el estudio de las decisiones individuales (racionalidad individual) con el interés por los resultados colectivos a que llevan esas actuaciones individuales (racionalidad social). Si la sociedad se organizara en forma de islotes separados donde cada persona satisficiera sus necesidades apelando a los propios medios (o a ellos y a los que le proporciona la naturaleza), el problema económico se reduciría a decidir la asignación de los recursos disponibles que mejor satisface las preferencias de quien elige. El vínculo entre lo individual y lo colectivo, que constituye el núcleo principal de interés para la economía, emana de las relaciones e interdependencias que resultan de haber optado por la división del trabajo y la consiguiente especialización de las personas. Al convertirse en especialistas, las personas renuncian al autoabastecimiento individual o dentro del reducido círculo familiar; para satisfacer, al menos, las mismas necesidades que con el autoabastecimiento, la especialización debe ir acompañada necesariamente de la posibilidad de intercambiar con otros especialistas los resultados del trabajo individual. Además, la colaboración entre especialistas es imprescindible para que las tareas elementales que se realizan en cada puesto de trabajo lleguen a convertirse en bienes y servicios adecuados a las necesidades que se desean cubrir. Especialización, colaboración e intercambio son tres elementos inseparables de la organización económica.

La colaboración y el intercambio crean interdependencias, que complican la tarea de descubrir aquello que los demás esperan que cada uno haga para saber qué debe hacer uno mismo y, finalmente, conseguir la coordinación de todos. Cuando esto ya se ha logrado queda todavía asegurar que lo que le corresponde hacer a cada uno desde la coordinación de todos, es lo que cada persona quiere realmente hacer, dadas sus preferencias y restricciones particulares. La especialización, la colaboración y el intercambio exigen reglas que permitan crear orden colectivo a partir de las actuaciones individuales, es decir, crean una necesidad de *organización* para el conjunto del sistema. La organización debe dar respuesta a la necesidad de *coordinación* (determinar qué debe hacer cada persona, lo cual no es, en general, independiente de lo que deciden hacer los demás) y a la necesidad de *motivación*, que implica crear los incentivos adecuados para que las personas hagan lo que se espera de ellas de acuerdo con los objetivos o intereses colectivos.

La principal solución a los problemas que plantea la organización de la sociedad especializada es el *mercado*. La investigación económica se ha prodigado en el estudio del funcionamiento del mercado y en la forma concreta con la que aborda la solución a los problemas de coordinación y motivación. En síntesis, el sistema de mercado consigue un funcionamiento organizado de las actuaciones individuales combinando dos instrumentos: la información que transmiten los precios (con la que se resuelve el problema de coordinación) y la propiedad privada (que resuelve el problema de motivación). Los precios suben y bajan como reflejo de la escasez o la abundancia relativa de bienes y servicios, de manera que la expresión más representativa de la coordinación, que la oferta sea igual a la demanda, se logra cuando el ascenso (descenso) del precio se acompaña de un aumento (disminución) de la producción. Los precios orientan las decisiones que llevan a la coordinación pero, para que tales acciones se ejecuten, es preciso que quienes tienen que hacerlo estén debidamente motivados. Aquí interviene la propiedad privada, la cual protege el derecho del vendedor a quedarse para sí mismo la recompen-

sa monetaria que recibe cuando produce más (menos) en respuesta a la subida (bajada) del precio. Si la utilidad de las personas aumenta con la renta que reciben y esta renta aumenta (disminuye), cuando aumentan (disminuyen) la producción al subir (bajar) los precios, el derecho de propiedad sobre las rentas que resultan de las acciones que se emprenden, motiva a las personas a actuar según se espera de ellas para lograr la coordinación deseada.

En algún momento se pensó que la coordinación podría lograrse a través de la planificación de las actividades desde un órgano centralizado, encargándose al Estado la aplicación de los mecanismos coercitivos para conseguir que cada uno hiciera lo que el plan previamente hubiera determinado. Sin embargo, la complejidad del problema de coordinación supera holgadamente la capacidad humana para la solución de problemas (incluso con la ayuda de los ordenadores), mientras que los límites de los métodos coercitivos para motivar adecuadamente a las personas son tan evidentes que se hace innecesaria cualquier explicación. Los precios de mercado se ha demostrado que cumplen la condición de estadísticos suficientes, lo que significa que condensan toda la información necesaria sobre qué están haciendo los demás para, sobre su base, poder determinar qué le corresponde hacer a cada uno. Las interdependencias desaparecen y el problema que le queda por resolver a cada persona es de una entidad y complejidad suficientemente menor para que no choque con los límites fisiológicos de la racionalidad (es decir, el mercado y los precios son los primeros frentes para superar los límites fisiológicos de la racionalidad humana: «racionalidad limitada» en terminología de Simon). Por otra parte, cada persona tiene incentivos al aplicar la racionalidad para resolver el problema que le han acotado los precios de mercado, porque la propiedad privada le da el derecho a aumentar su renta o utilidad personal apropiándose de los beneficios que resulten de ello. No debe extrañar, pues, la buena acogida que ha tenido durante tantos años la feliz analogía de Adam Smith que describe al mercado como la «mano invisible»: el mercado consigue que la economía funcione de forma organizada sin que nadie se ocupe expresamente de ello.

1.1.1 Coordinación

La ciencia económica de los mercados surge con el propósito de contribuir a una mejor comprensión del funcionamiento de la mano invisible y las propiedades del equilibrio al que conduce. Muy pronto se descubre que el mercado tiene fallos tanto en la coordinación como en la motivación, de manera que los equilibrios a los que converge la actuación descentralizada y espontánea de los agentes individuales no siempre satisface las condiciones de eficiencia colectiva. Además, el mercado no entiende sobre criterios de equidad en la distribución de la riqueza creada y privadamente apropiada. La economía muy pronto justificó la intervención del Estado como solución para alinear intereses individuales y colectivos, pero tardó bastante tiempo en reconocer y valorar la aportación de la empresa a la solución privada de los fallos de coordinación y otras ineficiencias del mercado. La empresa queda relegada a una mera representación de las tecnologías de producción sobre la que se proyecta las preferencias del empresario hasta llegar a una oferta agregada de bienes y servicios para el mercado. La analogía que describe a la empresa como una «caja negra» hace justicia con el tratamiento que ésta recibe en el estudio económico del mercado, porque éste no va más allá de servirse de la tecnología y los precios para obtener funciones de demanda de factores y funciones de oferta de productos.

Ignorar la empresa en el estudio de la producción y el intercambio no tendría mayor consecuencia si dentro de ella se reprodujeran los mismos mecanismos de funcionamiento propios del mercado. La observación de que no ocurre así y la constatación de que la empresa funciona con unas reglas internas claramente diferenciadas de las que imperan en los mercados, lleva a Coase (1937) a publicar un texto con el título de «La naturaleza de la empresa», artículo que marca un punto de inflexión en el estudio independiente de la empresa dentro del análisis económico. Coase reconoce las influencias en su pensamiento de autores como Marshall (que ya incluye a la organización como el cuarto factor productivo), Clark y Knight (que reconocen la función de coordinación de empresarios y directivos) y

Robertson (que habla de coordinación consciente). Pero tiene el mérito de ser el primero en preguntarse por qué en una economía de mercado se observan formas de coordinación, como las que se practican dentro de las empresas, distintas de las que se utilizan en los mercados.

La investigación económica tarda casi cuarenta años en prestar atención a los argumentos expuestos por Coase, tiempo que se emplea, sobre todo, en aprender más sobre la eficiencia de los mercados, especialmente los de competencia perfecta. Los progresos en este campo fueron tan llamativos y de tanto alcance (de estos años son los principales teoremas del bienestar en las economías Arrow-Debreu, bautizadas con los nombres de algunos de los principales artífices de esa investigación) que, a demás de consolidar a la economía como ciencia social, impulsan una línea de investigación que simula el funcionamiento interno de las empresas como si se tratara de un mercado utilizando precios sombra (o implícitos) en el lugar de los precios de mercado (Whinston 1961). De hecho, la recomendación de gestionar la empresa replicando un mercado en su interior no ha dejado de estar presente entre las teorías de la dirección de empresas (Malone 2004, cap. 7). Lo que tal vez no fue evidente en estos intentos es que, si dentro de la empresa se pueden replicar los mercados externos, la teoría del mercado se convierte en una teoría de la empresa. El interés intrínseco por la empresa en sí misma se justifica en tanto en cuanto la empresa utiliza reglas diferentes a las del mercado; si en la empresa se reproducen mercados internos, la teoría de la empresa quedaría engullida como parte de la teoría del mercado.

En su trabajo, Coase pone en duda la hipótesis, ampliamente aceptada por sus defensores, de que el mercado «funciona por sí mismo». Coase advierte que las personas incurren en costes para descubrir los precios y cerrar los acuerdos sobre los términos del intercambio, costes que denomina genéricamente «costes de marketing». La *mano invisible* sugiere que el mercado proporciona la información de los precios como un bien público y gratuito, por lo que, si fuera cierto,

sería imposible encontrar una alternativa mejor al mercado para llevar a cabo la necesaria coordinación. Pero desde el momento en que el mercado funciona con costes de generar, procesar y utilizar información, aunque las alternativas a éste obliguen a incurrir en costes similares, lo relevante es ahora si estos costes son mayores o menores a los que se incurre con el mercado. Coase apela a los costes de *marketing* para explicar la existencia de empresas, pero, realmente, la alternativa al mercado que emerge de su obra es la función del empresario a quien define como «la persona o personas que, en un sistema competitivo, reemplazan al mecanismo de los precios en su papel de asignación de recursos» (Coase 1937).

Desde el momento en que la necesaria función de coordinación se comparte entre el mecanismo de los precios, que sigue operando en las relaciones entre empresas, y el empresario, que la ejerce en el interior de la empresa, aparece la pregunta sobre los factores que explican esa especialización. Por otra parte, la lógica del funcionamiento de los precios para lograr la coordinación está bien entendida pero apenas se sabe nada sobre cómo realiza la coordinación el empresario. Coase avanza la idea de que el empresario recurre a la planificación y programación previa de actividades para asegurar la mutua compatibilidad entre ellas (de manera que la planificación ya no es una actividad exclusiva del Estado) y después distribuye las tareas a realizar entre los trabajadores directos; es decir, utiliza órdenes, no precios, para *dirigir* el funcionamiento del colectivo. Por ello, Coase aprecia en la *autoridad* del empresario, su capacidad para dar órdenes y dirigir el trabajo de los demás, la esencia de la naturaleza de la empresa y el rasgo que mejor la diferencia del mercado.

Aunque a Coase se le atribuye la primera teoría de la empresa (en cuanto describe su funcionamiento interno, ejercicio de la autoridad del empresario, y justifica su existencia, costes de *marketing* por utilizar el mercado), realmente su aportación debe valorarse más como una explicación de las funciones de la persona del empresario. Para Coase, la empresa existe en la medida en que existe el empresario: «una empresa consiste en el sistema de relaciones que se desarrolla

cuando la administración de los recursos depende de un empresario». Pero, ¿cuántos recursos terminarán dependiendo de un empresario? ¿Acabará la empresa sustituyendo totalmente al mercado? Hasta Coase, el tamaño de la empresa se explica en función de propiedades de la tecnología y, especialmente, de los costes de producción. Sin embargo, la tecnología describe a la planta o unidad de producción, mientras que la empresa remite a la autoridad del empresario y la tecnología por sí sola no impide que éste acumule, bajo su autoridad, múltiples plantas de producción cada una produciendo a la escala eficiente. Para explicar los límites de la empresa es preciso explicar los límites en el alcance de la autoridad del empresario, en particular, las limitaciones para afrontar la complejidad, prever el futuro y no ser infalible a la hora de cometer errores. En suma, la coordinación a través del empresario da lugar a «costes de gestión» que crecen con la dimensión y la complejidad de la tarea de coordinación que realiza. Que las actividades se coordinen a través del mercado o bajo la autoridad del empresario se explica a partir de la comparación de los costes de *marketing* y los costes de gestión y la aplicación del criterio de eficiencia o mínimo coste total (coste de producción más coste *marketing* o más coste de gestión). Así, en el equilibrio, el coste adicional de coordinar una actividad a través de mercado será el mismo que el de coordinarla con la mediación del empresario.

Años más tarde, Simon (1951) formaliza la relación de autoridad que subyace en la relación de empleo, aunque sin citar el trabajo anterior de Coase. Para Simon, lo relevante para regular la relación continuada entre el trabajador y la empresa es la situación de información de las partes. A veces, la información es completa en el sentido de que al inicio de la relación se conocen todas las contingencias que pueden suceder durante la misma; cuando esto ocurre, la forma óptima de conducir la relación es a través de un contrato exhaustivo y contingente donde quede establecido de antemano qué hacer para cada contingencia. Cuando la información es nula para todas para las partes, el contrato establece un salario a cambio de una tarea para realizar. En la terminología actual, los dos contratos son

completos porque las contraprestaciones están establecidas de antemano y no hay margen para intervenciones posteriores. El contrato completo con la lista de contingencias y contraprestaciones requiere más información y es más eficiente en términos de riqueza creada sin descontar el coste de la información y de redactar el contrato. El contrato sin contingencias es más simple pero, ante cualquier cambio, es preciso renegociarlo de nuevo. Simon propone una solución intermedia para gobernar la relación de empleo donde el empleador alquila los servicios del empleado a cambio de un salario pactado de antemano; posteriormente, el empleador decidirá qué tarea realiza el empleado en función de las contingencias que se van manifestando y que el empleador conoce. El contrato es ahora incompleto en cuanto permite actuaciones posteriores no contempladas en el mismo en aras de aprovechar la superior información del empleador cuando se trata de decidir qué tarea es más eficiente realizar en cada momento. Al igual que Coase, para Simon la esencia de la relación de empleo es una relación de autoridad que define de la siguiente manera: A (el empleador) tiene autoridad sobre B (el empleado) cuando la conducta de B queda determinada por la decisión de A.

Con la perspectiva que ofrece el tiempo transcurrido, la aportación de Coase —y más tarde de Simon—, se comprende mejor a partir del reconocimiento general de los costes de información a que obliga incurrir el funcionamiento descentralizado de la economía (Arrow 1969, 1974). El interés de Simon por explicar las relaciones de intercambio como respuesta a los problemas de información y más concretamente a los costes, en sentido amplio, de adquirirla, procesarla y utilizarla para la toma de decisiones, es consecuente con la línea más amplia de investigación que este autor impulsa a través del paradigma de la *racionalidad limitada* (y, en general, en toda la obra de la Escuela de Carnegie Mellon en los años cincuenta y sesenta, con March, Cyert, Cooper y muchos otros, además de Simon). Simon advierte que la racionalidad sobre la que se construye la teoría de los mercados exige una capacidad de procesamiento de información para las personas que excede a la que permite la fisiología del cere-

bro humano. Estos límites fisiológicos operan como una restricción más que limita el número de alternativas que se pueden valorar y el grado de detalle con el que tiene lugar esa valoración.

A corto plazo, la solución óptima debe sacrificarse por la *solución satisfactoria*, dentro de las factibles. Pero, a medio plazo, el deseo de avanzar hacia la racionalidad absoluta llevará a las personas a buscar formas más eficientes para procesar información y, con ello, reducir la distancia entre solución satisfactoria y solución óptima. Las soluciones que se vislumbran son de dos tipos, los avances tecnológicos en informática y la construcción de ordenadores inteligentes (inteligencia artificial), y la forma de organizar los nudos de decisión y los canales de comunicación que los mantiene unidos. Simon compara las estructuras de procesamiento y comunicación de información tanto en los seres vivos como en las organizaciones sociales (empresas) y llega a la conclusión de que la *estructura jerárquica* es la más frecuente en todos los casos estudiados; dadas sus ventajas en cuanto a capacidad de procesar información a bajos costes, la evolución natural puede ser la causa que explique la generalización de la jerarquía como estructura social. Los mecanismos evolutivos y el aprendizaje por prueba y error son consistentes con los costes de la información y los límites humanos y sociales para procesarla (racionalidad limitada). La teoría evolutiva de los sistemas sociales y de las empresas, en particular, arranca pues con la racionalidad limitada, el aprendizaje por la experiencia y la experimentación, siendo el libro de Nelson y Winter (1982) el referente obligado para una sistematización de esta teoría.

La teoría de la información y, sobre todo, la de la comunicación y la coordinación eficiente también se desarrolla dentro de la corriente económica que sigue aceptando la racionalidad absoluta. La muestra más representativa de esta corriente incipiente es la *teoría de los equipos* (Marshak y Radner 1972, editan las obras principales). La acción colectiva merece el nombre de *equipo* cuando: *a)* todos los que participan en ella tienen diferente información sobre el entorno de decisión; *b)* intercambiar información tiene un coste, y *c)* todas las personas que colaboran comparten un objetivo común que es tam-

bién el que representa el interés del grupo. A pesar de que se comparte un objetivo común, la decisión de cada miembro del equipo para conseguir el máximo resultado colectivo depende de la que toman los demás. Las interdependencias hacen necesaria la coordinación de las decisiones individuales, lo cual requiere, a su vez, compartir información (centralizar), con el consiguiente coste de comunicación, o establecer reglas para la decisión descentralizada que utilizan sólo la información parcial en cada punto de la organización. La elección entre centralizar o descentralizar depende de los beneficios de decidir con más información en comparación con los costes de transmitirla y procesarla.

La teoría de los equipos que se desarrolla alrededor de esta forma de organización se interesa por conocer los factores que influyen en el funcionamiento más o menos centralizado de las organizaciones y en las decisiones sobre su estructura interna. Así, la teoría predice que la búsqueda del máximo beneficio neto de los costes de comunicación hará que la centralización (compartir toda la información concentrándola en un punto de decisión) sea más probable cuando: más intensas sean las interdependencias entre los miembros de la organización; más independientes sean los conjuntos de información; menos costosa sea la comunicación y cuando existen equilibrios múltiples a los que puede llevar la actuación descentralizada (cada uno con beneficio neto diferente). La estructura interna, por su parte, variará para modificar la intensidad y naturaleza de las interdependencias y, con ello, la propia necesidad de coordinar. Muchas de estas ideas y resultados sobre coordinación óptima en las organizaciones vuelven bastantes años más tarde bajo el nuevo marco conceptual de la *teoría de la complementariedad* (Milgrom y Roberts 1990, 1995).

1.1.2 Motivación

La teoría de los equipos se desarrolla bajo el supuesto de que las personas que forman parte de la acción colectiva que es necesario coordinar, comparten un objetivo común que sirve para el grupo, por ejemplo, crear la mayor riqueza conjunta posible. Cuando el grupo

responde al modelo de equipo, el único problema de diseño organizativo que es necesario resolver es el de coordinación; una vez se sabe lo que le corresponde hacer a cada persona para lograr el mejor resultado para el grupo, entra en su interés el hacerlo porque hace suyo el objetivo del grupo. Cuando las personas colaboran pero cada una busca su interés particular, en general, no bastará con saber qué debe hacer cada uno para conseguir el objetivo colectivo de crear la mayor riqueza posible; habrá que tener en cuenta si esa actuación es compatible o no con los incentivos y motivaciones individuales. Es decir, el diseño organizativo requiere, en estos casos, resolver un problema adicional que llamamos *problema de motivación*. En este epígrafe se describen las aportaciones a la solución de problemas de motivación que se han relacionado con la existencia de la empresa y su organización interna, comenzando con la importante contribución a la teoría de la empresa de Alchian y Demsetz (1972).

La colaboración entre múltiples agentes —cada uno aportando recursos de su propiedad— parece algo natural cuando, como ocurre con la organización de equipo, todos los que colaboran comparten un objetivo común. La aparente contradicción de que personas que buscan un interés particular deciden poner los recursos en común para colaborar en una acción colectiva, se resuelve si justificamos que la colaboración permite alcanzar niveles de producción que no son factibles cuando cada agente actúa por separado. Esto ocurre en el caso de la tecnología de producción que Alchian y Demsetz llaman *tecnología de equipo*: aquella cuya explotación conjunta entre varios agentes que aportan sus respectivos recursos da lugar a un nivel de *output* por período superior a la suma de producciones si cada agente explotara la tecnología por separado. Con tecnología de equipo, los recursos productivos son complementarios, lo que significa que la productividad marginal de cada uno aumenta con la cantidad empleada del resto de recursos. La oportunidad de hacer más productivos los propios recursos cuando se ponen en común con los que poseen los demás podría llevar a que todos los recursos complementarios acabaran en manos de una sola persona, que se los compra a

las demás. En el caso de recursos cuya propiedad es transferible, esta solución no debe descartarse. Sin embargo, cuando los recursos complementarios incluyen, entre otros servicios de trabajo, la propiedad única de todos los recursos, no es factible pues las personas que los proporcionan no se pueden comprar; y es aquí cuando el estudio de la organización (acción colectiva) cobra pleno sentido.

Alchian y Demsetz comienzan el estudio de la eficiencia en producción con tecnología de equipo suponiendo un diseño organizativo simple de aplicar que consiste en ofrecer a cada agente que colabora con sus recursos (trabajo) una fracción fijada de antemano de la producción del grupo (por ejemplo, la n -ésima parte si son n personas y cada una recibe lo mismo); si acepta, el agente decidirá por iniciativa propia la cantidad de recursos que quiere aportar. Al tomar la decisión, cada agente actuará de forma individualmente racional eligiendo la cantidad de recurso que hace máxima la diferencia entre la contrapartida que recibe y el coste de oportunidad de los recursos aportados (valor de los mismos en el mejor empleo alternativo). La nueva organización, que sustituye al equipo, lleva el nombre de *coalición*. La sencillez de este modelo autogestionario y colectivista de organización se basa en que para su aplicación basta con poder medir el *output* del grupo al final de cada período y, a partir de la medición y de la fórmula de reparto, determinar lo que le corresponde a cada uno. Alchian y Demsetz demuestran, de forma intuitiva, que la coalición es ineficiente, en el sentido de que las decisiones individuales llevan a un nivel de riqueza inferior al que es posible dados la tecnología y los costes de producción. Holmstrom (1982) demuestra, de forma rigurosa, que no existe ninguna fórmula de reparto íntegro del *output* del grupo para la que se cumple que la decisión individualmente racional inducida en cada agente que colabora coincide con la que hace máxima la riqueza colectiva.

La explicación de este resultado insatisfactorio, en cuanto que la organización colectivista de la coalición está condenada a desaprovechar oportunidades de crear riqueza, es similar a la que sirve para explicar por qué aparecen conductas de polizón o de pasajero sin

billete cuando se decide descentralizadamente sobre la producción de bienes públicos. En el equilibrio de las decisiones individuales, cada agente iguala ingreso marginal y coste marginal de la cantidad de recurso que aporta al grupo. Por tanto, cuando cada uno decide sobre lo que aporta a la tarea colectiva ignora la externalidad que esa decisión induce en los ingresos de los demás (igual a la diferencia entre ingreso marginal total y la parte del mismo que le corresponde a cada miembro en particular); el resultado final es una aportación de recurso por debajo de la que hace máxima la riqueza conjunta. La decisión individualmente racional se distancia de la colectivamente racional y es esa distancia la que justifica preguntarse por formas de diseño organizativo que crean más riqueza. El problema de motivación en organizaciones autogestionadas como la que subyace en el modelo descrito, ha generado una extensa literatura, de manera que el paradigma de diseño organizativo planteado inicialmente por Alchian y Demsetz ha sido uno de los más fructíferos para inducir investigaciones sobre diseño de incentivos en acciones colectivas (Bolton y Dewatripont 2005, cap. 8).

Si el diseño organizativo colectivista desaprovecha oportunidades de crear riqueza, es de esperar que se sustituya por otros alternativos que lleven a un resultado superior. Cualquier diseño que se proponga debe ser compatible con las condiciones de información bajo las que se aplica. En este sentido, la compensación en función de los resultados del grupo que se ofrece a cada participante en la acción colectiva, podría sustituirse por otra basada en el *output* individual. Sin embargo, la tecnología de equipo, por sus propias características, impide descomponer la producción del grupo en la suma de las producciones individuales porque la complementariedad entre los recursos hace que el total sea mayor a la suma de las producciones por separado. Para aplicar un sistema de compensación en el que cada uno reciba una contrapartida acorde con su producción individual, sería necesario prescindir de la tecnología de equipo y, por tanto, de los beneficios de la complementariedad. El análisis técnico revela que, eliminar la tecnología de equipo y medir la producción de cada

agente por separado, evita la conducta de polizón pero a costa de un menor nivel de producción final porque se desaprovecha la complementariedad. La decisión final en cuanto a sacrificar complementariedad entre los recursos o mejorar el sistema de incentivos deberá analizarse caso por caso. En la práctica, las empresas segregan activos en empresas independientes para poder evaluar mejor sus resultados por separado; la producción artesanal donde cada puesto de trabajo incluye una persona que realiza todas las tareas para llegar al producto final, también permite aplicar una compensación en función de la producción del puesto; sin embargo, en una cadena de montaje sólo se puede medir la producción de toda la cadena.

Otra posible vía de cambio ante la ineficiencia del diseño colectivista consiste en que cada agente que colabora en la producción con tecnología de equipo, recibe una contrapartida en función de la cantidad de recurso que aporta. Esto obliga a medir la cantidad y calidad del recurso con el que cada agente colabora en la acción colectiva, lo cual a su vez requiere dotar a la misma de algún mecanismo para llevar a cabo esa medición. Una posible solución es la práctica de la supervisión mutua entre los miembros de la organización, lo cual exige que cada persona realice la doble tarea de producir y supervisar. Para evitarlo, la solución es que una o varias personas se especialicen en la supervisión y en la medición de los recursos que se aportan. En una y otra de las soluciones surge la pregunta de cómo estar seguros de que la medición se realizará de forma eficiente o, si se desea, ¿quién supervisa finalmente al propio supervisor? Alchian y Demsetz argumentan, convincentemente, que para que se aprovechen las ventajas de contar con un supervisor especializado y que a su vez el supervisor tenga los incentivos correctos para la función que se desea realizar, es preciso cambiar sustancialmente el modelo organizativo de la autogestión. En esa línea, el nuevo modelo propuesto se describe en los siguientes términos.

La coalición se sustituye por un diseño organizativo que consiste en colocar al supervisor en el nexo central de la relación con otros propietarios de recursos que colaboran de tal manera que el supervi-

sor: *a)* contrata con cada propietario de recursos por separado; *b)* el contrato incluye el derecho a supervisar la aportación de recurso que finalmente se realiza; *c)* el supervisor recibe, como compensación por su trabajo, una renta residual igual al valor de la producción menos lo que ha comprometido pagar a los demás a cambio de su colaboración; *d)* el supervisor puede transferir libremente estos derechos. La estructura de contratos resultantes mimetiza a la de la empresa capitalista, donde el supervisor se identifica como el empresario y la renta residual recibe el nombre de beneficio. Una consecuencia importante de la estructura de relaciones bilaterales entre el empresario y otros agentes con los que contrata la aportación de recursos a la acción colectiva, es que el estudio del problema de motivación se puede observar para cada una de las relaciones bilaterales por separado. La empresa es, pues, la suma de contratos bilaterales independientes, cada uno ajustado a las condiciones de información bajo las que se desarrolla la relación, aunque vinculados a un nexo contractual común. Ese nexo sigue siendo el empresario, no la empresa, por lo que, al igual que sucede con Coase, la aportación de Alchian y Demsetz explica la figura del empresario, no la existencia de la empresa.

El trabajo de Alchian y Demsetz marca el inicio del interés por los problemas de motivación en la empresa, aunque con caminos distintos. De un lado, los trabajos que cuestionan la supervisión perfecta y sin costes del empresario sobre los trabajadores y otros proveedores de recursos, proponiendo, en su lugar, la hipótesis de supervisión imperfecta y escalonada, dando pie a una escalera de supervisiones sucesivas y al llamado *salario de eficiencia* (el empresario debe pagar al trabajador un salario superior al coste de oportunidad del esfuerzo que le interesa que realice, porque la posibilidad de perder esa diferencia siendo expulsado de la empresa si se detecta que incumple el contrato, es justo lo que le motiva a cumplirlo). Del otro, la teoría de la motivación bajo el epígrafe general de la *teoría de la agencia*, donde el problema de supervisión se complica porque el empresario observa la aportación que realiza cada propietario de recurso con un término de error o ruido estocástico incorporado (Holmstrom 1979).

1.1.3 Reparto de riesgos

La visión de la empresa capitalista desde el paradigma de la agencia ha ocupado un lugar destacado en la literatura académica durante el último cuarto del siglo xx. El nexo de unión entre esta visión de la empresa y la que surge del trabajo de Alchian y Demsetz requiere algunas aclaraciones. Un supuesto poco realista del análisis de Alchian y Demsetz es que los ingresos de la acción colectiva son ciertos cuando, lo más razonable, teniendo en cuenta que la producción se vende posteriormente al mercado, es que sea incierta. La estructura de contratos que replica a la empresa capitalista implica que cada propietario de recursos contrata con el supervisor por una compensación que está condicionada únicamente a que se aporte la cantidad de recursos pactada de antemano. La retribución del supervisor es, en cambio, la renta residual como diferencia entre los ingresos y lo que se ha comprometido a pagar y, si los primeros son inciertos, la renta residual o beneficio también lo será. En resumen, el supervisor asume todo el riesgo por la incertidumbre en la producción/los ingresos mientras que el resto de propietarios de recursos recibe una compensación que queda al margen de esa incertidumbre.

Para valorar la eficiencia de la empresa capitalista a la hora de organizar la producción en equipo es preciso introducir en el análisis las preferencias por el riesgo del empresario/supervisor. A partir de la teoría de la utilidad de Nevman y Morgenstern, se sabe que una persona con aversión al riesgo valora menos una cantidad monetaria esperada que la misma cantidad pero cierta, mientras que una persona neutra al riesgo valora las dos por igual. La comparación del valor de rentas inciertas no debe hacerse en términos de pagos esperados sino de equivalentes ciertos, donde la esperanza del pago se corrige por la desutilidad que produce el riesgo incorporado al mismo. Si la persona que ocupa el lugar del empresario/supervisor es neutra al riesgo, la empresa capitalista crea más riqueza, en términos de equivalente cierto, que si la persona es aversa al riesgo. Por tanto, la posición ante el riesgo es un criterio relevante para elegir a la persona que ocupa el puesto de empresario. De hecho, Knight (1921) elabo-

ra una teoría del empresario por la cual éste surge de la diversidad de posiciones ante el riesgo entre las personas que integran la sociedad, de manera que los menos aversos se dedican a ser empresarios, asumiendo los riesgos y asegurando un salario cierto a los más aversos (asalariados).

Sin embargo, al empresario de la empresa capitalista se le exige algo más que asumir riesgos por la incertidumbre de la renta residual que retribuye su trabajo de supervisor. Quienes contratan bilateralmente con el empresario se preocuparán de que éste pueda cumplir con su parte según lo establecido en el contrato, cuando ellos cumplen con la suya. La garantía de cumplimiento mutuo está en principio asegurada (salvo mala fe), en un entorno de certeza donde los ingresos por la producción siempre superarán a los pagos comprometidos de antemano porque, de otro modo, la renta residual del empresario sería negativa y no tendría incentivos a asumir esa función. En un entorno de incertidumbre, las valoraciones deben hacerse en términos esperados y, aunque el ingreso esperado sea mayor que los pagos comprometidos de antemano (beneficio esperado positivo), todavía es posible que la probabilidad de pérdidas *ex ante* sea lo suficientemente alta como para que los ingresos de la empresa sean considerados insuficiente garantía por los terceros. En muchos casos, el empresario tendrá que ofrecer garantías adicionales a los ingresos previstos para conseguir la colaboración del resto de propietarios de recursos. Las garantías pueden ser de distinta naturaleza pero existe una forma de proveerlas que ofrece notables ventajas. Entre los recursos productivos necesarios se encuentran, en muchos casos, los bienes de capital, es decir, aquellos cuya vida útil productiva se prolonga durante varios años. Cuando los pagos prometidos a terceros por su colaboración se producen con un intervalo de tiempo inferior a la vida útil de los bienes de capital, el valor residual de estos últimos servirán de colateral mientras continúan proporcionando servicios productivos.

La persona que aporta los bienes de capital necesarios para la producción está en mejores condiciones que otras para ser empresa-

rio porque dispone de bienes para ofrecerlos de garantía adicional a los ingresos, cuando pacta con terceros las condiciones de su colaboración. Esto explica que la figura del empresario se acompañe con el calificativo de *capitalista* pues, además de suscribir los contratos, supervisar su cumplimiento y hacer efectivos los pagos comprometidos, el empresario aporta a la actividad productiva los bienes de capital que se necesitan para la producción, bienes que cumplen la función adicional de servir de colateral para los contratos con terceros.

Si el capital ha de servir de garantía, su retribución debe integrarse también en la renta residual, es decir, el empresario capitalista recibe como renta la suma de la retribución que le corresponde por los servicios de supervisión que presta y la retribución que compensa el consumo de los bienes de capital que aporta (costes de uso). Esto explica que el beneficio incluya, a la vez, la retribución de los servicios del trabajo del empresario y las rentas que retribuyen los servicios de capital como recurso productivo. La una y la otra son rentas inciertas, lo que significa que el empresario capitalista asume riesgos tanto en la retribución de su trabajo de supervisión como en la renta de los bienes de capital invertidos. En condiciones normales de aversión, la asunción de riesgos da lugar a una pérdida de utilidad que desanima al empresario a acceder a esa posición, excepto si encuentra elementos paliativos. Una elevada riqueza personal del empresario facilitará las cosas porque hará compatible reducir la variabilidad de los retornos del patrimonio total a través de diversificar las inversiones sin renunciar a ofrecer suficientes garantías a terceros en cada una de las operaciones empresariales en que participa. Cuando la riqueza personal es pequeña, en relación con la inversión, la solución pasa por compartir la financiación de los bienes de capital con otros inversores reservándose para sí la función adicional de empresario supervisor. Ahora los beneficios que retribuyen al capital invertido y al trabajo del empresario se confunden en el conjunto de la renta residual; por otra parte, el reparto de la inversión y la renta residual entre todos los inversores, a modo de contrapartida por la financiación aportada, significa también el reparto de los riesgos entre todos

ellos. La pregunta sobre cómo debe repartirse el riesgo entre los socios inversores y cuántos socios deben participar en ese reparto ha merecido la atención particular de la *teoría del sindicato* (Wilson 1968).

El reparto eficiente de riesgos es sólo una parte del problema en la acción colectiva que involucra en esa acción a socios inversores con el fin exclusivo de contribuir a financiar las inversiones en bienes de capital. Los inversores no participan en la supervisión y dirección interna de la empresa, si bien ocupan la misma posición de beneficiarios residuales que el empresario supervisor que sigue dirigiendo las relaciones con el resto de propietarios de recursos. La decisión de cada socio inversor sobre implicarse o no en la supervisión del buen uso de los bienes de capital invertidos, estará afectada por los mismos incentivos perversos que se advierten en el modelo de autogestión y que llevan a conductas de polizón en la función de supervisión: si uno se implica en la supervisión asume todo el coste de hacerlo, mientras que los aumentos de beneficios que resultan de la misma se repartirán entre todos los inversores lo cual termina en que nadie se implica esperando infructuosamente que los demás lo hagan. Además, cuando los socios inversores comparten la inversión y la renta residual, el empresario supervisor pierde la condición de beneficiario residual único de la relación, lo que significa que se incumple la condición que Alchian y Demsetz establecen como necesaria para garantizar la supervisión eficiente.

Para que la empresa capitalista compleja (que separa en personas distintas el compartir los riesgos y el supervisar las actividades internas) funcione eficientemente, es preciso encontrar un equilibrio entre el objetivo de asignar, de forma óptima, los riesgos incorporando inversores que financian los bienes de capital, y el objetivo de motivar al supervisor para que aporte la dedicación y esfuerzo que requiere una óptima asignación de los recursos productivos disponibles (Jensen y Meckling 1976). Estos recursos incluirán a los bienes de capital pues el empresario tendrá importantes ventajas de información sobre los inversores financieros externos para saber cuál es el

uso más productivo que puede darse a dichos bienes. Por tanto, el problema de motivación no sólo debe resolverse buscando la eficiencia del supervisor en su trabajo de medir la cantidad y calidad de los recursos que contrata, sino que la solución aspirará también a aumentar el valor de los activos de capital invertidos (Aghion y Tirole 1997). La teoría de la agencia, donde los inversores financieros ocupan el lugar del principal y el empresario el lugar del agente, ha inspirado la formulación y solución de los problemas de encontrar contratos que motiven el esfuerzo eficiente del empresario que supervisa las relaciones con otros propietarios de recursos. En cambio, los mecanismos que se despliegan para conseguir que el empresario oriente sus decisiones a conseguir una rentabilidad competitiva para los bienes de capital que financian los inversores externos, se ha estudiado bajo la rúbrica de buen *gobierno corporativo* (Shleifer y Vishny 1997; Tirole 2001). Un estudio completo de la empresa capitalista compleja, donde las funciones del empresario supervisor se comparten entre el empresario que controla internamente la empresa y los inversores externos que comparten riesgos, requiere combinar e integrar la teoría de agencia y las condiciones para el gobierno eficiente.

1.2 Transacciones, contratos y organización

A mediados de los años setenta, Williamson (1975) escribe un influyente libro que plantea expresamente el dilema entre «mercados» y «jerarquías» como soluciones alternativas a los problemas de organización que surgen de la especialización, la colaboración y el intercambio. Casi al mismo tiempo, un historiador de la empresa, Chandler (1977), contrapone la *mano visible* del empresario a la *mano visible* del mercado como síntesis de las diferencias en la forma de funcionar de las empresas frente a los mercados. La jerarquía de Williamson remite directamente a empresa, mientras que, en Chandler, la mano visible se refiere al poder o autoridad del empresario. La jerarquía es pues la estructura organizativa que prolonga la autoridad del em-

presario ubicado en el vértice superior de la misma. Chandler, y sobre todo Williamson, aluden reiteradamente a las aportaciones de Coase, Simon y Alchian y Demsetz, cuando identifican las influencias intelectuales sobre su pensamiento. La obra de Williamson sienta las bases de una corriente de pensamiento llamada teoría de los costes de transacción (TCT) que fundamenta la racionalidad de las decisiones de elección institucional para la organización de la producción y el intercambio, entre ellas la elección entre empresa y mercado. En el libro posterior *Las instituciones económicas del capitalismo*, Williamson (1985) consolida la aproximación institucional al estudio de la empresa.

La TCT propone estudiar la organización económica tomando como unidad primitiva de análisis la *transacción*, que se define como cualquier transferencia entre unidades tecnológicamente separables. La elección entre mercado y empresa se plantea en términos de decidir si las unidades entre las que se produce la transferencia se mantienen en empresas separadas o, alternativamente, se integran las dos en una misma empresa. Cuando la tecnología no permite la separación entre procesos, éstos tienen que mantenerse necesariamente dentro de una misma unidad; los cambios tecnológicos alteran la posibilidad de separar procesos y, con ello, la oportunidad para decidir sobre la organización de las transacciones. La TCT, como cualquier teoría, debe aspirar a tener capacidad de predicción, es decir, debe indicar antes de que realmente ocurra en qué casos las transacciones van a tener lugar dentro de una empresa o entre empresas separadas. Williamson propone que, para explicar la elección institucional, es necesario conocer atributos de las propias transacciones y características de las personas que toman las decisiones.

Los atributos relevantes de las transacciones son tres: la situación de información de las partes, la naturaleza de los activos que están afectados y la frecuencia con la que se producen. La *situación de información* en que se encuentran las partes que participan en la transacción varía entre dos extremos, información completa y simétrica e información incompleta y asimétrica. Los *activos* pueden ser de carácter general, lo cual significa que su valor, en términos de capacidad

para generar rentas, es relativamente similar en el uso para el que inicialmente están destinados que para usos alternativos, o de carácter específico, cuando el valor en el uso inicial es muy superior al de usos alternativos. Finalmente, la *frecuencia* de las transacciones puede ser alta (mucho repetición) o baja. La información asimétrica e incompleta y la especificidad de los activos, así como la alta frecuencia con la que se producen las transacciones, aumentan la complejidad de las mismas, mientras que, con suficiente información, activos generales y relaciones esporádicas, la transacción se simplifica. Por otra parte, las características del comportamiento humano que inciden en la elección institucional son la racionalidad limitada, en el sentido que la define Simon, y la tendencia natural de las personas al *comportamiento oportunista* o aprovechado. Al referirse al oportunismo, Williamson quiere significar que las personas tienen una tendencia natural a falsear la información o las promesas con el fin de sacar beneficio propio aunque sea a costa del beneficio ajeno.

En la TCT, los agentes actúan buscando su interés particular de manera que lo que mueve su conducta es la contrapartida concreta que reciben por participar en las relaciones con otros, no el bien común. El inherente conflicto de interés entre las partes se resuelve a través del pacto o el acuerdo que genéricamente llamamos *contrato*, o acuerdo voluntario que establece las condiciones bajo las que realizará la transacción. Los contratos se adaptan a las condiciones de la transacción respondiendo a criterios de eficiencia (crear riqueza). Sin embargo, dentro de la diversidad contractual destacan algunas tipologías de especial relevancia económica en función de si los contratos son más o menos completos y más o menos explícitos y formales. Así pues existen contratos *completos* (donde queda especificado todo lo que puede ocurrir durante la transacción y de las veces que pueda repetirse) y contratos *incompletos* donde el contrato establece un marco general para la transacción de manera que las partes saben que habrá contingencias y circunstancias no previstas en el contrato inicial que habrá que afrontar en el futuro. Por otra parte, el contrato puede ser *explícito* o formal, con información objetiva y

verificable que hace fácil la sanción legal de su cumplimiento, o bien *implícito* o relacional, donde el acuerdo se sustenta en la promesa o palabra que intercambian las partes siendo muy difícil o imposible que, terceras partes ajenas a la relación, puedan mediar en las disputas.

Cada transacción debe dotarse de un contrato. Si la transacción se limita a un intercambio donde el *quid* y el *quo* coinciden en el tiempo, el contrato adquiere la mínima expresión. En cambio, cuando ambos se distancian en el tiempo y existen incertidumbres alrededor de las transacciones que se van a realizar en el futuro, los contratos deberán ser más elaborados y complejos si se quiere proteger adecuadamente lo que cada uno arriesga con la inversión que realiza. En un contexto de racionalidad ilimitada donde las partes pueden anticipar y predecir el futuro y desgranar cualquier ambigüedad en el lenguaje a la hora de traducir los acuerdos en cláusulas escritas, los contratos completos, contingentes y con respaldo legal darán la seguridad suficiente para que las transacciones prosperen. Si la buena fe y la confianza mutua son la regla general y el oportunismo queda excluido, entonces la adaptación futura a las contingencias dentro de la comprensión mutua por los intereses recíprocos y la buena fe, hará innecesario preocuparse por la contratación explícita y los contratos implícitos son suficientes para llevar a buen término las relaciones mercantiles. Pero la incertidumbre y la racionalidad limitada son un hecho, como lo es también el que la confianza no es un acto espontáneo sino que quien la recibe debe merecerla (precisamente porque existe el oportunismo es relevante prestar atención a las condiciones para que la confianza se otorgue y sea honrada por quien la recibe; sin oportunismo, la confianza sería algo natural en las relaciones humanas y sociales).

Por tanto, los contratos a veces son necesariamente incompletos y la buena fe no puede presumirse de antemano sino que es preciso crear condiciones favorables para que se manifieste. Todo esto repercute en complicaciones a la hora de establecer las condiciones que regulan la transacción y obliga a tener en cuenta los costes de tran-

sacción en que se incurre redactando y haciendo cumplir los contratos (incluida la pérdida de oportunidad a que lleva un contrato más sencillo y menos costoso de elaborar). Elegir los contratos más eficientes para cada transacción es una forma de avanzar hacia una eficiencia global que requiere hacer mínimos los costes de producción más los costes de transacción. Estos últimos incluyen, de un lado, los llamados costes directos, es decir, los que se incurren buscando oportunidades para realizar la transacción, acordando las condiciones y redactando los contratos y ejecutando las garantías o salvaguardas *ex post*. Del otro, los costes por pérdidas residuales o pérdidas de oportunidad, entre las que se incluyen las pérdidas de bienestar que resultan por no haber llegado a resolver del todo el problema de motivación subyacente. Generalmente, la pérdida residual se reduce a medida que se incrementa el coste directo, pero la solución de coste mínimo total raramente coincide con uno de los componentes del coste total iguales a cero.

A partir del estudio primitivo de las transacciones y los contratos, la TCT describe el mercado y la empresa como espacios donde ocurren las transacciones que se distinguen el uno del otro en función de los contratos que predominan en cada uno de ellos. En este sentido, el *mercado* es un espacio donde predominan las transacciones relativamente simples, las cuales, bajo el criterio de mínimos costes de transacción, llevan a adoptar contratos completos. La *empresa*, en cambio, es el espacio donde tienen lugar las transacciones más complejas y los contratos tienden a ser incompletos para facilitar la adaptación *ex post*. La empresa se dota una estructura de garantías y procesos para la toma de decisiones que es costosa de crear y mantener pero que, una vez creada, los costes de transacción de utilizarla apenas varían con la complejidad de la transacción. En el mercado, en cambio, las relaciones son esporádicas y no hay una estructura permanente para regularlas; esto significa que los costes iniciales de utilización del mercado son bajos pero crecen rápidamente con la complejidad de las transacciones. Cuando la relación entre costes de transacción y complejidad de la transacción si se utiliza la empresa y si se

utiliza el mercado se superponen, la intersección de las dos funciones define un umbral de complejidad, por debajo del cual el mercado implica unos costes más bajos que los de la empresa, mientras que por encima del umbral sucede lo contrario. Si la complejidad de las transacciones (distribución de información, especificidad, frecuencia) se puede medir, la TCT es ya una teoría con proposiciones empíricamente contrastables.

La investigación empírica sobre costes de transacción descubre que la dicotomía empresa y mercado es insuficiente para capturar toda la diversidad de formas organizativas que se utilizan para la producción y el intercambio, destacándose las referencias a los grupos de empresas, las alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas, las empresas conjuntas, los contratos a largo plazo y, más tarde, las redes (*networks*). Algunas propuestas de tipificación de las formas organizativas, donde el mercado y la empresa aparecen como formas puras y el resto como híbridas resultan especialmente fructíferas para comprender la diversidad institucional entre la que se puede elegir para organizar los intercambios. Williamson (1991) teoriza sobre las formas híbridas integrándolas, sin excepciones relevantes, en la proposición general de que la búsqueda de la eficiencia, en términos de menores costes de transacción, conduce a que las formas híbridas se utilizarán donde ofrezcan ventajas sobre las formas puras. Esto es más probable que ocurra en transacciones que se ubican en un grado de complejidad intermedia, dentro de la gradación de complejidad que sirve para ubicar a la empresa y al mercado en las posiciones extremas y opuestas. Las formas híbridas de organización entre empresa y mercado se estudian en buena parte bajo el marco teórico de los contratos relacionales, aunque éstos no son exclusivos de ellas.

1.2.1 Contratos relacionales

La elección institucional, planteada en términos de elegir el tipo de contrato más idóneo para cada transacción, acrecienta el interés por conocer mejor las características de los contratos que más se di-

ferencian del simple *quid pro quo* propio del mercado puro, es decir, acrecienta el interés por el estudio de los contratos relacionales y los contratos incompletos. Los primeros se confunden con las relaciones de confianza y con la influencia de la cultura sobre la confianza y, en definitiva, sobre la contribución de las dos a la solución de problemas de motivación y coordinación, sin precisar si tales problemas se manifiestan en la empresa o en el mercado. Los contratos incompletos clarifican el significado y el alcance de la autoridad del empresario y dan pleno sentido a la teoría de los derechos de propiedad. En ambos casos se trata de estudiar la solución de los problemas de coordinación y motivación en entornos dinámicos donde las relaciones se repiten y las consecuencias de las decisiones de hoy se encadenan con las que se tomarán en el futuro.

La dinámica y la repetición de las relaciones de producción e intercambio abre nuevas posibilidades para la solución de los problemas de coordinación y motivación. Por ejemplo, el aprendizaje por la experiencia puede desembocar en respuestas casi automáticas ante determinados fenómenos repetidos. Aparecen hábitos sociales y rutinas que, cuando son conocidas y aceptadas por todos, simplifican el problema de coordinación porque permiten conjeturar de antemano cuál será el comportamiento de los demás y ajustar el propio a esa conjetura. La vida en sociedad promueve también valores y normas compartidas sobre lo que es socialmente aceptable y lo que no lo es en las relaciones interpersonales, más allá de lo que establecen las leyes formales. La sanción social por incumplir las normas puede condicionar la conducta de la misma manera que lo hace la amenaza de denuncia por incumplir un contrato formal. La observación casual de la empresa sugiere recurrencia y repetición en las relaciones entre quienes se integran en ella, frente al anonimato y la relación esporádica que parece dominar en los mercados. Algunas teorías sobre la empresa (Kogut y Zander 1996), sugieren que la empresa existe en cuanto permite una estabilidad y repetición en las relaciones que no se aprecian en los mercados. Sin embargo, la teoría es incompleta en cuanto que no explica por qué esas rutinas y relaciones tienen un

alcance diferente cuando ocurren dentro de la empresa y cuando ocurren entre empresas. De hecho, las rutinas y los hábitos son muy comunes en las relaciones entre personas anónimas, de manera que el aprendizaje por experiencia y la transmisión generacional de hábitos y costumbres forma parte del desarrollo humano y no son exclusivos de las empresas (Schotter 1981).

La visión económica sobre la *cultura* y la *confianza*, como mecanismos que resuelven problemas de coordinación y motivación, despega con el trabajo de David Kreps (1990) y se afianza con el de Kandel y Lazear (1992). El primero se pregunta por la credibilidad de las promesas de actuar de buena fe que buscan mitigar el riesgo de oportunismo post contractual, al que se refiere Williamson, en un contexto donde el cumplimiento reiterado de las promesas permite construir una reputación cada vez más valiosa. Cuando una persona recibe la confianza de otra se encuentra con la disyuntiva de honrar la confianza o abusarla. Si la honra, refuerza la reputación y, con ella, la oportunidad de seguir mereciendo la confianza de otros en el futuro. Si abusa tiene una ganancia inmediata pero pierde la reputación y, con ella, la oportunidad de conseguir ganancias futuras. Hacerse merecedor de la confianza de los demás requiere convencerles de que está en el interés propio honrar la confianza porque se obtiene un beneficio mayor que abusando de ella: la transparencia (en cuanto permite comprobar si las promesas se cumplen o no), la prolongación del horizonte temporal (por ejemplo, reduciendo el riesgo de quiebra), asumir la condición de empresa sin ánimo de lucro (con lo que se renuncia a la ganancia personal por engañar) son algunas de las actuaciones empresariales que tratan de difundir la confianza en las relaciones económicas. En este contexto, Kreps (1990) explica la creación de empresas (personas jurídicas) para interponerse en las relaciones entre las personas físicas con el argumento de que la persona jurídica tiene un horizonte temporal más amplio que las personas físicas y, especialmente, no cambia con la edad.

En cuanto a la cultura, su principal función social es facilitar la coordinación (si entendemos que las rutinas y los hábitos son parte

de la cultura) y la motivación, en este caso afectando a las preferencias de las personas e influyendo en la forma como se conducen las relaciones interpersonales. Kandel y Lazear (1992) estudian el modelo de empresa colectivista o autogestionada, donde los propietarios de recursos comparten el *output* de la colaboración a modo de contrapartida, bajo el supuesto de que el grupo es capaz de desarrollar una cultura que incluye normas de conducta y presión social para que cada uno las cumpla. Su trabajo demuestra que si la presión social es suficientemente intensa (la penalización psicológica, en forma de sentimientos de vergüenza o culpabilidad, cuando la conducta se distancia de la norma es elevada), entonces cada persona actuará siguiendo a la norma y los incentivos monetarios influirán poco en la conducta observada. Si, además, la norma de conducta se acerca a las acciones que llevan a la riqueza potencial, entonces la acción colectiva transcurre con altos niveles de riqueza creada superando las conductas de polizón que surgen cuando no hay presión social. Para Kandel y Lazear, en países como Japón la autoridad del empresario sobre el trabajador que emana del contrato es menos necesaria que en otros porque allí la empresa funciona bajo una cultura más fuerte y mayor presión social y las normas sociales son más determinantes de la conducta que los propios incentivos económicos. Anteriormente, Ouchi (1980) ya había llamado la atención sobre la necesidad de considerar el clan y el club social como formas organizativas donde la cultura explica, en gran medida, la conducta en las relaciones personales y en el trabajo. Lo que quizá no está suficientemente destacado es que cuando la presión social es fuerte y, por tanto, las recompensas o castigos psicológicos, por incumplir las normas, elevados, la riqueza material ya no es un indicador de bienestar puesto que no incluye esas recompensas o esos castigos psicológicos. Podría ocurrir que en la sociedad con una cultura fuerte se trabaje mucho, apenas exista supervisión directa sobre los trabajadores y se cree mucha riqueza pero, al mismo tiempo, las personas alcancen un bajo nivel de utilidad (bienestar), como consecuencia de la presión social a que están sometidas.

1.2.2 Contratos incompletos

El contrato incompleto delimita un marco general por el que va a transcurrir una relación. Las partes contratantes saben que, en la relación, surgirán contingencias o sucesos que el contrato no habrá previsto y, por ello, será necesario dotarse de antemano de un mecanismo para tomar decisiones en aquellas situaciones no previstas en él. Este mecanismo de toma de decisiones durante la relación se define como *sistema de gobierno*. Kreps (1996) identifica tres posibles sistemas de gobierno para los contratos incompletos, el jerárquico, el bilateral y el trilateral. El *jerárquico* otorga el poder para decidir sobre lo no precontratado a una de las partes de la transacción. El *bilateral* implica decisión por consenso o acuerdo mutuo entre las partes. Finalmente, el gobierno *trilateral* entrega el poder de decisión a un tercero ajeno a la transacción. La relación de empleo, que sirve de paradigma para explicar la naturaleza de la empresa en Coase y en Simon es, desde el punto de vista de la contratación incompleta, un sistema de gobierno jerárquico en el cual la capacidad de decisión o autoridad recae en el empleador o empresario. El contrato laboral de prestación de servicios es incompleto porque establece un marco general para la prestación sin ser exhaustivo sobre sus contenidos, y es jerárquico porque concede al empleador la potestad (autoridad) para decidir sobre lo no precontratado (la tarea concreta para realizar por el trabajador una vez ha aceptado trabajar para el empleador). El contrato incompleto jerárquico explica el origen contractual de la autoridad en la empresa (otros orígenes distintos de la autoridad son, el carismático, cuyo ejemplo más representativo es el liderazgo, y el coercitivo, que emana del poder de las armas y cuyo monopolio se otorga al Estado), de manera que, si los contratos fueran todos completos, la autoridad quedaría vacía de contenido, pues no habría margen para la discreción y las órdenes del empleador.

En los contratos incompletos siempre cabe la posibilidad de negociación entre las partes, sea cual sea el sistema de gobierno que se utilice. También queda la opción de salida o abandono de la relación,

especialmente en la laboral. El que la negociación y/o el ejercicio de la opción de abandono o salida de la relación sean siempre opciones factibles en un contexto de contratos incompletos hace creer que el mecanismo de gobierno, en general, y la relación de autoridad, en particular, no son relevantes para la eficiencia final de las transacciones. Alchian y Demsetz (1972) basan en estos argumentos su crítica a la descripción de la empresa como relación de autoridad que propone Coase (1937). Sin embargo, la teoría de los derechos de propiedad (TDP) desarrollada por Grossman y Hart (1986), Hart y Moore (1990) y resumida en Hart (1995), deja claro que, como ya había sido intuido por Williamson y otros, la elección del sistema de gobierno influye en la eficiencia dinámica de las transacciones. Técnicamente, optar por un sistema de gobierno u otro significa decidir quién toma la decisión sobre qué se hace en el supuesto de que, ante una contingencia no prevista y la consiguiente negociación sobre lo que se debe hacer ante ella, no fuera posible llegar a un acuerdo.

Quién y cómo se decide en caso de no acuerdo en la negociación significa determinar cuál será el punto de ruptura de la misma, en términos de pagos resultantes para cada parte que negocia si la negociación se rompe. En modelos de negociación a la Nash el punto de ruptura influye en los pagos esperados que predice el modelo como solución de equilibrio y éstos, a su vez, influirán en las decisiones que deban tomarse antes de iniciar la relación. Es de esperar que quien tiene el derecho residual de decisión en caso de ruptura elegirá el punto que resulte más beneficioso para sus intereses (lo cual suele ir unido con peores resultados para los demás). Por ello, poseer los derechos residuales de decisión en un contexto de contrato incompleto significa estar en condiciones de maximizar los pagos que se obtienen con la negociación *ex post* y, de este modo, crear los mayores incentivos para la inversión *ex ante*. De igual modo, quedar desposeído de ese derecho residual implica una posición débil en la negociación *ex post* lo cual se traduce en un menor pago en la solución negociada de equilibrio, que afecta negativamente a los incentivos para invertir *ex ante*.

El carácter incompleto de los contratos también ayuda a comprender mejor la relevancia económica de la propiedad. El derecho de propiedad sobre un activo significa poseer el derecho a decidir sobre el uso del activo en cualquier circunstancia previamente no contratada. Llegado el momento de la negociación, quien posee la propiedad del activo decide el punto de ruptura y altera a su favor el reparto de las ganancias del intercambio. En ausencia de costes de transacción y, por tanto, dominio pleno de los contratos completos todo estaría precontratado de antemano y el derecho de propiedad no tiene relevancia económica alguna. De igual modo, la compra de un activo representa la adquisición de los derechos residuales de decisión y, por tanto, la transferencia de activos puede obedecer al propósito de alinear incentivos en las decisiones *ex ante* a través de modificar las condiciones de reparto de la riqueza creada *ex post*. Cuando la compra venta de activos no es posible, se pierde una oportunidad para alinear incentivos y la eficiencia económica se resiente. Esto ocurre, por ejemplo, con los activos que forman parte del capital humano, pues la compra y venta de ese capital es imposible en un entorno de no esclavitud. La TDP ha prestado especial atención a los incentivos para invertir en capital humano específico a la transacción cuando este capital humano es complementario con los activos no humanos y sólo estos últimos son susceptibles de una transacción de compraventa. El objetivo último de estos análisis es explicar la distribución de la propiedad de los activos no humanos entre empresas y, con ello, aportar una explicación de las fronteras de la misma.

La TCT proporciona una primera respuesta a la pregunta sobre las fronteras de la empresa como parte de su interés por el estudio de las decisiones de integración vertical (fabricar o comprar). En este sentido, la decisión de General Motors de comprar a su hasta entonces proveedor independiente, Fisher Body, ha sido una de las decisiones paradigmáticas para confirmar o refutar las predicciones de la teoría de los costes de transacción (Klein 1991; Klein, Crawford y Alchian 1978). La predicción desde la TCT es que la probabilidad de elegir fabricar (integración) aumenta con la incertidumbre sobre

contingencias futuras durante la transacción, aumenta con la especificidad de los activos y, especialmente, por la interacción entre las dos variables. La incertidumbre impide realizar contratos completos contingentes, mientras que los activos específicos tienen muy bajo valor económico fuera de la transacción inicial que motiva la inversión en ellos. Una salvaguarda para un proveedor que invierte hoy con incertidumbre sobre los términos en que se producirá la transacción futura con el cliente es que, si llegado el momento de pactar los términos de la misma no se consigue un resultado satisfactorio, queda abierta la opción de salida dedicando los activos a usos alternativos. Sin embargo, si los activos son específicos a la transacción, la salida no es un mecanismo efectivo de protección porque su valor en usos alternativos es muy inferior al que tiene en su uso actual. La especificidad de los activos crea una situación donde quien invierte se queda retenido en la relación para evitar la pérdida que significaría abandonarla; esto beneficia a la otra parte que consigue apropiarse de una porción del valor de la inversión. Cuando se toma la decisión de invertir y se valoran los flujos de caja previstos, en el cálculo se tiene en cuenta el riesgo de retención y, ante esa amenaza, la inversión inicial o no se realiza o se realiza, en un montante inferior al eficiente. Para que la inversión se produzca es preciso evitar el riesgo de retención y esto se consigue concentrando la propiedad de los activos en una sola empresa, el proveedor o el cliente.

La TCT proporciona una explicación de las fronteras de la empresa en términos de activos que son de su propiedad sin reparar en el carácter no transferible del capital humano, ni en las implicaciones que puede tener en los incentivos para invertir en este capital humano la decisión sobre la distribución de la propiedad de los activos no humanos que sí son transferibles. La TDP advierte de las limitaciones de la TCT en cuanto a reconocer los costes de transacción a que da lugar la integración vertical cuando se tienen en cuenta los efectos en las decisiones de inversión en capital humano, de alterar la propiedad del capital no humano (Hart 1995). Para formalizar esta observación, se propone un escenario de intercambio de un bien inter-

medio entre una hipotética empresa compradora y otra hipotética empresa vendedora. Cada empresa está dotada inicialmente de dos tipos de recursos, humanos y no humanos, que son mutuamente complementarios y, además, la productividad del capital humano aumenta con la dotación de capital no humano con la que se combina. Esta complementariedad se manifiesta también cuando los dos recursos se destinan a usos alternativos distintos del intercambio entre el cliente y proveedor porque se rompe la relación, aunque existe un incentivo a que la relación se mantenga pues se crea más riqueza con ella que con cualquiera de las alternativas.

La decisión de invertir en recursos humanos se decide hoy en función de las expectativas sobre los flujos de caja futuros cuando se materialice la transacción con la otra parte. Como el contrato es incompleto, los términos de la transacción se determinan a partir de un proceso de negociación cuyo resultado está condicionado por el pago que consigue cada parte negociadora en el punto de ruptura de la negociación; éste a su vez está determinado por los pagos que cada parte recibe en el caso de que la transacción no prospere. Hemos dicho que éstos aumentan con la dotación de capital no humano que acompaña al capital humano en esa salida, de manera que los flujos de caja previstos para la inversión en capital humano crecen con los activos no humanos que se posee en propiedad. Si la empresa cliente (proveedora) compra a la proveedora (cliente), la primera acumula todos los activos no humanos e incentiva así la inversión en su propio capital humano, pero si una incrementa es a costa de que la otra se queda con menos activos y, por tanto, ve reducidos los incentivos a invertir en capital humano. La situación se resolvería concentrando los activos no humanos y los activos humanos todos en la misma empresa, pero, al no ser transferible la propiedad de estos últimos, la solución es inviable. La conclusión final del análisis es que la distribución de la propiedad de los activos no humanos y, en consecuencia, la frontera de la empresa queda indeterminada y debe analizarse caso por caso.

La TDP ha clarificado la importancia económica de la propiedad de los activos cuando se trata de proporcionar palancas que influyen

en los resultados de la negociación y, por ello, en la provisión de incentivos. Sin embargo, ha suscitado críticas de carácter técnico y de carácter institucional. Por ejemplo, no tener en cuenta la posibilidad de que los contratos relacionales alteren los resultados de la negociación y cambien la estructura de incentivos y, con ella, las decisiones de reparto de propiedad de los activos no humanos entre las empresas (Baker, Gibbons y Murphy 2002). Otros critican la excesiva simplificación con la que se describe la empresa, propietaria de activos no humanos y, a la vez, no precisar suficientemente si la teoría responde a la explicación de la distribución de la propiedad de los activos entre empresas o entre empresarios. Por último, la TDP no ofrece ninguna explicación sobre la organización interna de la empresa. Desde esta posición crítica, Holmstrom y Roberts (1998) aportan abundantes ejemplos empíricos de relaciones entre empresas para los que la TDP resulta insuficiente a la hora de explicarlos.

1.2.3 ¿Empresario o empresa? La empresa como persona jurídica

La exposición previa contiene referencias a la empresa y al empresario sin clarificar la relación entre ambos términos. Recopilando ideas dispersas, el *empresario* aparece como una persona física que, en una organización social con división del trabajo, realiza funciones de coordinación y supervisión con las que se completa la labor organizativa que colectivamente la sociedad encarga al sistema de mercado. La empresa, en cambio, aparece descrita como un lugar o espacio *dentro* del cual transcurren determinadas transacciones, mientras que es el mercado quien dirige las relaciones *entre* empresas. Esta distinción entre empresa y mercado requiere de un criterio para delimitar las fronteras de una y otro. Por ejemplo, Coase proporciona uno cuando coloca los límites de la empresa en el punto donde termina la autoridad del empresario (lo cual difumina las diferencias entre empresa y empresario), mientras que, desde la TDP, la empresa limita con los activos no humanos sobre los que demuestra la propiedad.

La separación entre empresa y empresario es más evidente cuando incorporamos al análisis la perspectiva jurídica. Para el derecho,

la empresa es, por encima de todo, una entidad judicialmente reconocida, que posee atributos clave de personalidad legal como son el poder legal de contratar y de poseer bienes en propiedad. En efecto, la empresa como persona jurídica participa en los contratos con el resto de propietarios de recursos, sustituyendo a la persona física del empresario. La persona jurídica es la propietaria legal de los activos no humanos que la teoría de los derechos de propiedad considera relevantes para motivar la inversión en capital humano específico. Por qué es la persona jurídica de la empresa la que posee la propiedad de los activos no humanos, es una pregunta que merece la pena plantearse. En este sentido, Holmstrom escribe *«I take that the ownership of assets by firms, and the attendant feature that economic contracts are made with firms, not with their employees or owners, as one of the most significant and robust empirical regularities to be explained by any theory of the firm»* (Holmstrom 1999, 75).

El Derecho ofrece distintas formas jurídicas entre las que se puede elegir para dotar de personalidad propia a la empresa. Es razonable esperar que la estandarización de las formas jurídicas, en cuanto que cada una define un marco conocido por todos dentro del cual se produce la relación de la empresa con terceros, economiza en costes de transacción y da seguridad a las transacciones. Entre todas estas formas jurídicas existe una que se ha convertido en dominante en el siglo xx. Nos referimos a la «corporación» en América, la «compañía» en el Reino Unido y la «sociedad anónima por acciones» en España. Enumerando los principales atributos de esta forma jurídica de empresa, recordaremos las características de la empresa capitalista compleja que surge del análisis de Alchian y Demsetz, y tendremos más argumentos para responder a la pregunta planteada por Holmstrom.

En primer lugar, la corporación tiene personalidad legal, lo cual, como ya se ha dicho, le permite contratar con terceros, tener propiedades, pagar impuestos, denunciar o ser denunciada, por ella misma. La valoración que se realiza de la personalidad jurídica propia es que ahorra costes de transacción. La personalidad ficticia de la corporación hace posible servir de nexo común a múltiples contratos, evitan-

do la negociación multilateral entre todos ellos y simplificando la coordinación entre los múltiples participantes que se aglutinan alrededor de la tecnología de equipo. Cuando la acción colectiva tiene una dimensión pequeña, la persona física puede sustituir a la persona jurídica pero, en los casos en que es necesario agregar las aportaciones de muchos socios financieros, resulta más ventajoso crear una entidad con un estatus propio y con rendición de cuentas separada porque se protege mejor a los inversores frente a una eventual expropiación. En teoría, los inversores podrían transferir derechos de propiedad al empresario con la condición de que los fondos fueran invertidos en actividades productivas a cambio de que el empresario se obligara contractualmente a pagar a los inversores el resultado neto alcanzado, después de descontar el pago por sus servicios. En la práctica, sin embargo, tal solución sería altamente vulnerable al riesgo de robo o mala gestión por parte del empresario.

La segunda característica de la corporación es que su propiedad recae en los inversores financieros, accionistas, de tal manera que ellos son los titulares de los derechos de control y, al mismo tiempo, del derecho legal a reclamar para sí el beneficio o renta residual que queda después de pagar lo convenido contractualmente al resto de participantes. La opción de hacer propietarios a los accionistas no es la única posible y, en la práctica, existen otras formas jurídicas como la cooperativa, que permite invertir de derechos de propiedad a los trabajadores, a los proveedores o a los clientes, o las entidades sin ánimo de lucro. La homogeneidad de intereses entre los accionistas alrededor de aumentar el precio de las acciones facilita la toma de decisiones y reduce los costes de gestión, mientras que esa unanimidad en el objetivo es más difícil que se produzca en otras formas jurídicas que otorgan los derechos de propiedad a otros colectivos (por ejemplo, en la cooperativa de trabajadores es de esperar diferencias de criterios entre trabajadores más jóvenes y trabajadores de más edad a la hora de valorar inversiones con un largo horizonte temporal).

Tercero, la corporación incorpora la delegación de poder de decisión a una autoridad única dentro de la organización. Cualquier ac-

ción colectiva con múltiples propietarios debe contar con un mecanismo que asegure que se gestiona en su interés. Cuanto más repartida y dispersa está la propiedad, más importante es la delegación para conseguir una coordinación en la toma de decisiones, y más grave es también el problema de agencia, en lo que se refiere a asegurar que la gestión se realiza verdaderamente en el interés de los propietarios. Para solucionar el problema de motivación que subyace detrás del problema de agencia, la corporación delega la máxima capacidad de decisión en el consejo de administración u otro órgano colegiado similar, lo cual facilita la comunicación con los inversores y permite disponer de un mecanismo de control sobre las decisiones de los gestores operativos.

La cuarta característica universal de la corporación es la responsabilidad limitada. Cuando esta forma legal contrata con terceros responde de las deudas contraídas con ellos sólo con los activos de su propiedad, sin que los acreedores puedan reclamar derecho alguno sobre los bienes propiedad del resto de participantes como accionistas, trabajadores o proveedores. La responsabilidad limitada constituye un sistema eficaz de partir y agregar activos que pueden utilizarse por separado como garantía ante determinados acreedores según estén en mejores condiciones de evaluarlos y supervisar su uso. La responsabilidad limitada permite separar y diferenciar los activos propiedad personal de los accionistas y los activos propiedad de la empresa; con ello se clarifican las garantías reales para los acreedores de los accionistas y para los acreedores de la empresa. La partición y asignación de activos a particulares, a empresas, a empresas subsidiarias, que es posible con la responsabilidad limitada, redundan en un valor más alto como colateral de cada paquete de activos, reduce los costes de transacción en situaciones de insolvencia y facilita la valoración de las acciones por el mercado.

La quinta y última característica es la libre transferencia de las acciones. Con ella se facilita el cambio en la composición de los propietarios sin alterar el funcionamiento interno y sin interrumpir el normal desarrollo de las operaciones. La separación entre la perso-

nalidad legal de la empresa y la de los inversores individualmente, posibilita desvincular la identidad de los propietarios de la empresa de la identidad corporativa, que puede seguir funcionando sin mermar la posibilidad de que cualquier accionista abandone su condición vendiendo las acciones cuando discrepa sobre la forma como se gestiona, cuando necesita liquidez o, simplemente, quiere recomponer la composición de su cartera de inversiones. Obviamente, la libre transferencia de las acciones es lo que permite la formación de activos mercados de valores.

Con ligeras variantes, los atributos enunciados concurren en las formas jurídicas de empresa que observamos como dominantes en los distintos países desarrollados. Cuando el empresario crea una empresa tiene a su disposición diferentes formas legales entre las que elegir; la relativa estandarización de formas legales hace más fácil a terceros saber cuáles serán las cláusulas subsidiarias que se aplicarán cuando no exista manifestación expresa en contra, durante la relación que se mantiene con la empresa. La estandarización entre países simplifica el intercambio y la relación a través del comercio internacional. Al optar por una u otra forma jurídica se dispone de una fórmula estandarizada de elementos subsidiarios que reducen la necesidad de entrar en complejos y detallados acuerdos contractuales sobre cómo llevar el negocio y las relaciones entre los participantes en el mismo. La constitución de la empresa como entidad independiente se simplifica, a la vez que la estandarización facilita la coordinación. Además, si las cláusulas generales no son satisfactorias es posible cambiarlas, dentro de ciertos límites, a través de las normas estatutarias propias, con lo que se consigue ganar en flexibilidad.

El análisis económico de la empresa capitalista a partir de las observaciones de Alchian y Demsetz, condujo a reconocer el problema de compatibilizar la asignación eficiente de riesgos, que permite compartir la financiación del capital invertido, con la motivación de un comportamiento eficiente del empresario en su gestión cuando ya no es único beneficiario residual. Las características de la corporación responden efectivamente, en gran parte, a dar solución a ese proble-

ma. Los activos propiedad de la empresa, que es quien contrata con terceros, proporcionan las garantías adicionales que requiere la contraparte; al separarlos de la riqueza personal del empresario a través de la responsabilidad limitada, se clarifica el alcance real de la garantía. La libre transmisión de las acciones ofrece una oportunidad de salida para los inversores que puedan discrepar sobre cómo se gestiona la empresa, sin que se altere la actividad normal de la misma. El consejo de administración u órgano similar permite mejorar el control sobre las decisiones del equipo directivo y supervisar su trabajo.

Además de reconocer algunas de las ventajas ya dichas sobre la empresa como persona jurídica, Holmstrom (1999) aporta una explicación distinta sobre por qué la persona jurídica de la empresa aglutina activos bajo su propiedad. Según este autor, la teoría de la empresa no sólo debe explicar las fronteras, como hace la TDP, sino que debe explicar también las diferencias en los mecanismos que se utilizan dentro de ella para resolver los problemas de coordinación y motivación que surgen de la división del trabajo, comparativamente con los que utiliza el mercado. Estos problemas afectan a las actuaciones de las personas que trabajan en la empresa, cuyas actividades transcurren bajo condiciones de fuertes interdependencias y elevadas imperfecciones informativas. Para corregir los efectos externos a que da lugar la colaboración en esas condiciones se necesitan instrumentos de gestión sofisticados y precisos para motivar eficientemente a los trabajadores. La centralización de la propiedad de los activos no humanos en la persona de la empresa, frente a la alternativa de distribuir esa propiedad entre todas las personas que colaboran a través de ella, proporciona un abanico más amplio y eficaz de instrumentos con los que crear incentivos acordes con la complejidad existente. En muchos casos, las empresas suplantán al mercado cuando se busca reducir la intensidad de los incentivos en algunas actividades con el fin de motivar un mayor esfuerzo en otras cuyos resultados son más difíciles de medir; cuando un trabajador realiza varias tareas en su puesto de trabajo y una de ellas no se puede incentivar directamente porque el resultado no se puede medir, la forma de motivar la dedi-

cación de esfuerzo a esa tarea es reducir la intensidad de los incentivos en las demás de manera que el coste de oportunidad del esfuerzo dedicado a la tarea más difícil de incentivar sea con ello menor.

La propiedad de los activos no humanos otorga a la empresa una palanca de poder con la que refuerza su capacidad de influir en los activos humanos. Esta influencia también forma parte de la TDP pero el alcance es distinto pues, para Holmstrom, la propiedad de los activos no humanos por la empresa es lo que le da poder para implementar una variedad de mecanismos que confluyen hacia un sistema coherente de incentivos. Ello incluye la propia definición de los puestos de trabajo pues «la empresa puede mover los trabajadores de una tarea a otra porque la propiedad de los activos otorga el derecho a diseñar los puestos de trabajo que dan acceso a utilizar tales activos». Las fronteras de la empresa, en cuanto a recursos no humanos que posee en propiedad, se determinan en función de los problemas de diseño organizativo interno que hay que resolver, además de proporcionar incentivos a la inversión *ex ante*. Por tanto, la teoría de la empresa unifica en un mismo cuerpo los elementos que explican sus fronteras y los elementos que explican su funcionamiento interno y, en especial, las relaciones con los trabajadores. La empresa integra a los activos no humanos y a los activos humanos aunque la propiedad formal se extienda sólo a los primeros, pues las decisiones importantes se toman teniendo en cuenta la relación entre los dos.

En este contexto de ejercicio del poder y la influencia sobre los trabajadores que la empresa consigue con la propiedad de los activos no humanos, Holmstrom establece la analogía entre empresa y subeconomía, es decir, economía en miniatura donde el poder cumple la función de mejorar la eficiencia de las relaciones entre agentes privados, de forma similar a como el Estado utiliza la autoridad para corregir efectos externos y alinear la eficiencia individual y la eficiencia colectiva. La diferencia entre el ejercicio del poder por el Estado y por la empresa está en las opciones de salida que se ofrecen en cada caso. La empresa es una isla en un mercado que permite ejercer la opción salida como forma de protección frente a los abusos de poder

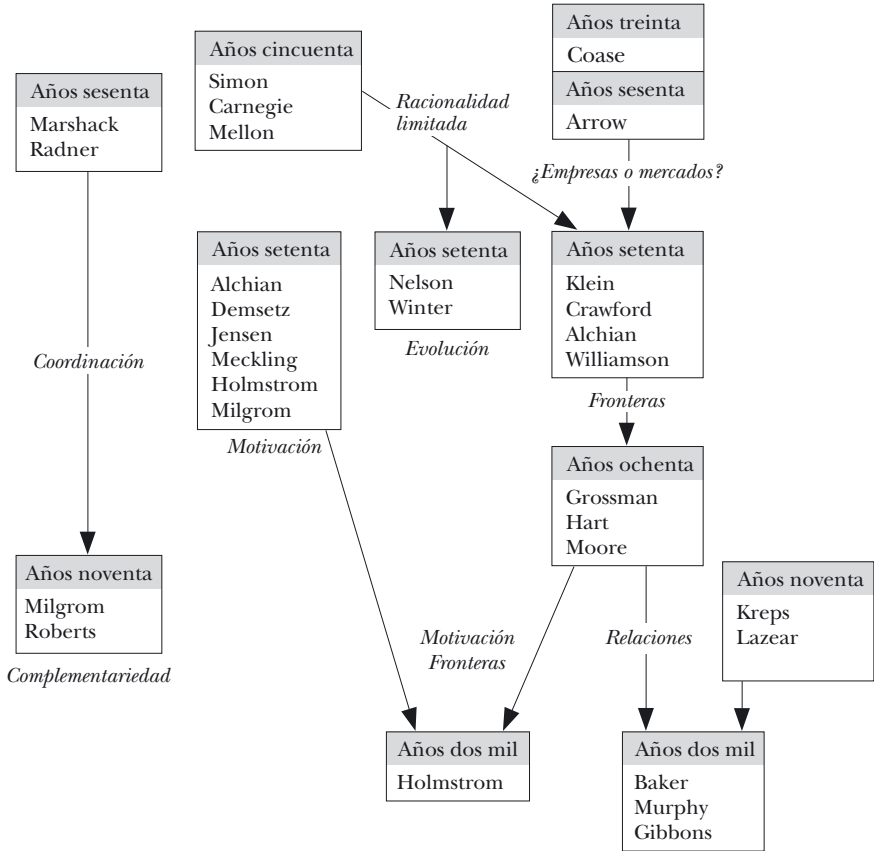
que podrían derivarse de la propiedad. En el caso del Estado, la opción de salida es menos viable y, por ello, a través de la democracia, la defensa de intereses particulares se ejercita a través de la voz y la representación. El desarrollo de los mercados no es contrario al desarrollo de las empresas, sino complementario al mismo: cuando el mercado se amplía y ofrece más y mejores oportunidades de salida de las relaciones con la empresa, mayor es la protección de intereses particulares y mayor es también la disposición a entrar en relaciones con empresas que concentran más poder e influencia. La complementariedad entre empresa y mercado rompe con la presunción de antagonismo entre ellos que ha dominado la economía de la empresa desde el trabajo pionero de Coase.

1.3 A modo de síntesis

El esquema 1.1 resume la exposición previa sobre el pensamiento económico alrededor del estudio de la empresa dentro del problema más amplio de cómo organizar las relaciones y los intercambios en una sociedad que opta por la especialización y la división del trabajo para llevar a cabo la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de sus ciudadanos. En el mismo se indican los nombres de los autores más representativos, los años en que publican los trabajos y los aspectos de la teoría de la empresa (organización interna, fronteras o integración de las dos) que son el principal objeto de estudio.

El esquema 1.1 se completa con la visión puramente técnica de la empresa, que se utiliza en la microeconomía para estudiar el funcionamiento de los mercados, y con la aproximación desde el Derecho, donde la empresa es una persona jurídica que tiene plena capacidad para contratar y poseer activos en propiedad. En la exposición se ha hecho hincapié en señalar que algunas de las propuestas sobre teorías de la empresa, por ejemplo las de Coase y las de Alchian y Demsetz son, en realidad, explicaciones sobre la existencia de empresarios cuya función en el sistema productivo es realizar funciones de

Esquema 1.1 Aportaciones a la teoría económica de la empresa



coordinación y motivación cuando el mercado las realizaría de forma menos eficiente. La empresa como persona jurídica ayuda a diferenciar entre empresa y empresario y los contratos incompletos dan relevancia económica a la propiedad de los activos. Cuando una transacción ocurre dentro de la empresa, ésta posee la propiedad de los activos no humanos afectados por la transacción, mientras que la transacción entre empresas implica que la propiedad de estos activos está repartida entre ellas. La propiedad otorga el derecho a decidir sobre el uso de los activos en todo aquello que no se ha precontratado previamente y el ejercicio de ese derecho tienen consecuencias eco-

nómicas en un entorno de contratos incompletos. Entre otras cosas, la convierte en una palanca de poder e influencia que puede utilizarse para diseñar sistemas de incentivos coherentes y relativamente sofisticados en transacciones afectadas por fuertes interdependencias y elevados efectos externos. Como corolario final las decisiones sobre organización interna y fronteras de la empresa quedan integradas en una misma aproximación a la empresa como economía en miniatura.

Una forma complementaria de integrar las aportaciones a la teoría de la empresa es a través de reconocer que en la capacidad de producción intervienen tanto las dotaciones de capital, A_p , que están dadas a corto plazo, como la intensidad con la que se utilizan, e_i (esfuerzo en caso de la aportación del recurso trabajo); esquema 1.2. Las teorías sobre diseño interno (por ejemplo diseño de incentivos y mecanismos de supervisión), inciden en la intensidad o esfuerzo con que se aplican a la producción los activos existentes, mientras que la TCT y la TDP centran su atención en las decisiones de inversión en las que se tienen en cuenta las oportunidades de intercambio futuro, el grado de protección que ofrecen los contratos y las posibilidades de salida desde unas transacciones a otras, etc. En esta fase se decide quién invierte en qué recursos (incluidos los intangibles como la cultura y la reputación) y, concretamente, si la propiedad de los activos se dispersa entre varias empresas (persona jurídica) o si se concentra en una sola. La visión de la empresa como subeconomía propone que las fronteras de la empresa, en cuanto a los activos no humanos de su propiedad, las actividades a las que esos activos se dedican y las reglas que regulan el acceso a los mismos por parte de los trabajadores, que aportan su capital humano y su esfuerzo a la producción, se deciden conjuntamente, buscando crear la máxima riqueza posible.

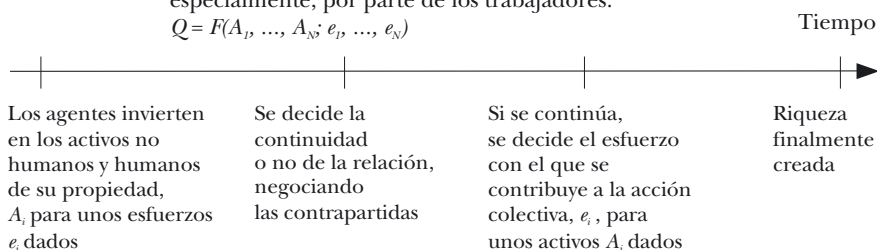
1.4 Referentes empíricos

La empresa es una realidad empírica en cuanto que posee unas señas de identidad propias (su nombre y registro legal) y posee ele-

Esquema 1.2 Disposición temporal de decisiones de inversión, intercambio y esfuerzo, junto con los referentes teóricos que explican las fronteras y organización interna de las empresas a partir de ellas

Hipótesis: la producción depende de la tecnología, de las dotaciones de activos y del esfuerzo que se aporta, especialmente, por parte de los trabajadores:

$$Q = F(A_1, \dots, A_N; e_1, \dots, e_N)$$



La TCT y la TDP explican la distribución de la propiedad de los activos y las cantidades invertidas en ellos en función de las condiciones de información, la especificidad de los activos en que se invierte y la frecuencia de la transacción futura. Se ignora la aportación de esfuerzo

La teoría de los incentivos explica las aportaciones de esfuerzo en función de las preferencias y los contratos. Se ignora la decisión de invertir en A_i

La empresa como subeconomía integra las teorías que explican la propiedad de los activos con las teorías sobre el diseño de incentivos óptimos. Estudia decisiones conjuntas en A_i , e_i

TCT: teoría de los costes de transacción; TDP: teoría de los derechos de propiedad.

mentos organizativos y físicos susceptibles de escrutinio externo. La empresa se involucra en transacciones con terceros, compra y vende activos, modifica la disposición interna de puestos de trabajo, los sistemas de retribuciones, carreras de trabajadores y directivos. Además hace públicos los resultados de su actividad muchas veces más allá de los mínimos legalmente exigidos. No debe extrañarnos que una parte muy importante del conocimiento sobre la empresa se haya generado por métodos inductivos que arrancan con la observación de las empresas como realidades empíricas (casos) y culminan con la sistematización de regularidades que se presentan como modelos válidos de gestión (en cuanto llevan o han llevado al éxito a las empresas que los practican). No es ninguna sorpresa, pues, que la literatura empí-

rica sobre la empresa, desde los historiadores hasta los redactores de casos prácticos para uso docente, pasando por profesores de gestión, consultores y periodistas, haya crecido en el último siglo al menos al mismo ritmo que lo ha hecho el interés de los investigadores académicos. La distinción principal entre unos y otros es que la investigación académica tiende a concentrarse en el *porqué* de las decisiones que dan forma a las empresas, mientras que, desde la aproximación más empírica, o bien se describen los hechos tal como son sin una valoración de la racionalidad de los mismos, es decir, sin enmarcarlos en una teoría, o bien se ordenan en un catálogo normativo de buenas prácticas para quienes tienen que resolver problemas similares. En este apartado se completa la exposición sobre la empresa en la organización económica resumiendo algunas de las aproximaciones empíricas a su estudio que más eco han tenido en los últimos años.

A grandes rasgos, la literatura empírica sobre la empresa, en línea con la dimensión organizativa que nos ocupa en esta conferencia, se articula en dos grandes áreas de trabajo: la que se centra en la estructura organizativa y la que se centra en las principales decisiones de gestión. La *estructura interna* por su parte incluye principalmente: *a)* la definición de puestos de trabajo; *b)* identificación de las competencias que se asignan a cada puesto; y *c)* flujos de información y comunicación que los unen dentro de la misma empresa. Por otra parte, las *decisiones organizativas* que se han seleccionado, por considerar que han merecido más atención en la investigación empírica, son: *a)* ¿qué actividades de la cadena de valor de los productos van a realizarse dentro de la empresa, cuáles se van a dejar a otras, y en cuáles se va a buscar alguna colaboración especial con socios externos?; *b)* ¿a qué distancia de la máxima autoridad se va a ubicar el poder de decisión?; *c)* ¿dónde se localiza espacialmente la producción?

1.4.1 Estructura interna

La estructura interna y lo que hemos incluido dentro de ella, se enmarca principalmente en las soluciones que, con el tiempo, las empresas han dado a los problemas de coordinación que surgen de

las interdependencias entre puestos de trabajo y entre tareas que se realizan en ellos. En la llamada *teoría de las organizaciones* se identifican tres tipos de interdependencias que surgen de recursos que se relacionan con múltiples actividades o unidades organizativas: compartidas, secuenciales y recíprocas (Thompson 1967). En las primeras, las unidades interdependientes *comparten* un recurso común (por ejemplo, dos puestos de trabajo que comparten una máquina o dos unidades que se nutren del mismo presupuesto). En las *secuenciales*, una unidad produce un flujo de recursos que es utilizado por otra que le sigue; por ejemplo, las relaciones que se producen en una cadena de producción o entre el departamento de producción y el departamento de venta. En las interdependencias *recíprocas*, las unidades aportan sus *inputs* respectivos para producir conjuntamente un mismo *output*; por ejemplo, varios ingenieros, cada uno de ellos involucrados en el diseño de un componente de automóvil, son interdependientes en cuanto que las piezas diseñadas por cada uno deben encajar entre sí para poder completar dicho automóvil.

Las interdependencias están ordenadas de menor a mayor intensidad, lo cual implica que la intensidad de la coordinación será mayor cuando las interdependencias son recíprocas que cuando son secuenciales. Para unas interdependencias dadas, las empresas aplican mecanismos de coordinación entre los que se incluye la estandarización de productos y procesos, el ajuste mutuo, la elaboración de planes y presupuestos, creando sistemas de información, etc. La estandarización significa la repetición de las pautas básicas de trabajo de manera que es fácil llegar a rutinas y a respuestas automáticas ante las contadas contingencias que pueden surgir en el transcurso del trabajo. El ajuste mutuo es el proceso de acción y reacción que, ante cualquier perturbación externa, vuelve el proceso al estado de equilibrio. Los presupuestos y planes permiten intercambiar información, anticipar las acciones futuras de manera que se asegure la compatibilidad mutua entre ellas y poner restricciones a las actuaciones de las distintas unidades limitando los recursos a su disposición. Los sistemas de información permiten la comunicación mutua que fa-

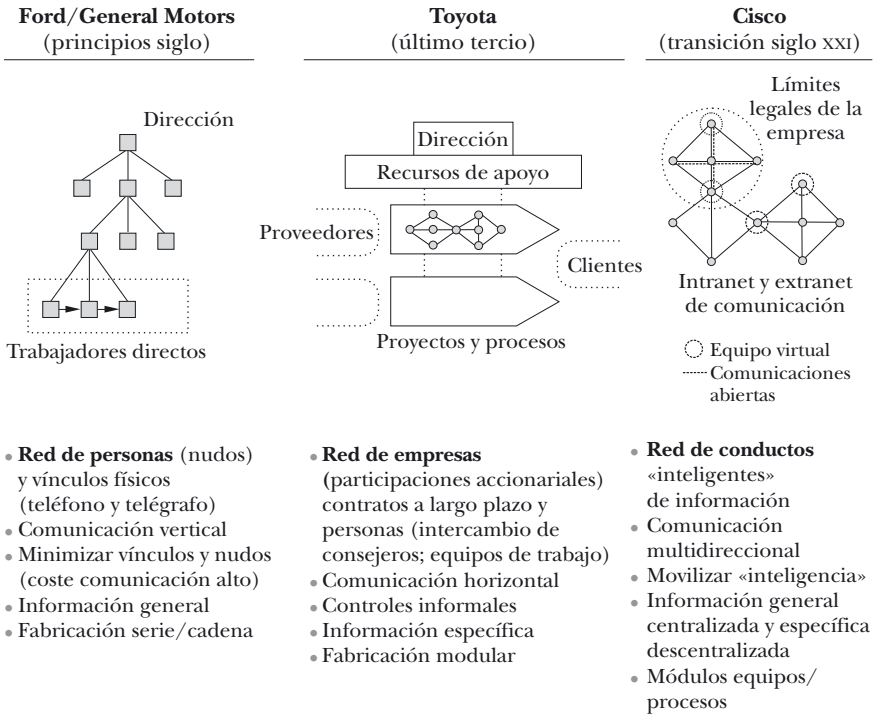
cilita el ajuste mutuo y acorta el tiempo necesario para la convergencia.

Alternativamente a la iniciativa de intensificar el uso de mecanismos de coordinación, las empresas han optado otras veces por alterar el diseño interno de actividades y puestos de trabajo para, de este modo, alterar también la intensidad de las interdependencias y reducir las necesidades de coordinación; otras veces han recurrido a los recursos de holgura para conseguir el mismo resultado. Por ejemplo, el paso de un organigrama funcional a otro divisional para una empresa multiproducto supone reducir las interdependencias entre divisiones/productos al nivel de interdependencias por compartir recursos (mismo presupuesto y misma dirección general), a la vez que las funciones secuenciales (producción, venta) se especializan dentro de cada división. El uso de inventarios (materias primas, productos en curso y terminados) reduce significativamente las interdependencias secuenciales entre las unidades.

La diversidad de soluciones estructurales, tipos y disposición de las interdependencias, y de mecanismos de coordinación utilizados por las empresas en el tiempo hacen difícil cualquier sistematización de las experiencias en forma de tipologías dominantes. Reconociendo esta dificultad, el esquema 1.3 muestra tres modelos que pueden considerarse como los dominantes en distintos momentos del siglo xx, el modelo de jerarquía, el modelo de proceso y el modelo virtual. Junto a ellos se indican también los nombres de las empresas que se han considerado representativas en cuanto a su aplicación, Ford/GM, Toyota y Cisco.

La *jerarquía* surge en un período de ciertos avances en las tecnologías de la comunicación pero con costes de comunicación todavía elevados, por lo cual es importante economizar en necesidades de coordinación. Con tal fin, la estructura interna se diseña minimizando las necesidades de coordinación a través de todos los medios posibles: estandarización de los productos; especialización de personas y puestos de trabajo; departamentos y unidades organizativas que evitan las interdependencias recíprocas, abundantes recursos de holgura, sobre

Esquema 1.3 Referentes empíricos de estructuras empresariales



todo inventarios. La jerarquía reproduce una red de comunicación que minimiza las conexiones necesarias para llegar a todos los puestos de trabajo y, dentro de ella, la información circula verticalmente del jefe inmediato al subordinado y viceversa. Para evitar que la red se sature se establece un tramo de control acorde con la capacidad de procesar información por las personas físicas que son quienes se implican directamente en la coordinación. Por ello se llega a una separación casi total entre puestos de trabajo donde se planifica y se toman decisiones, en la parte alta de la jerarquía, y puestos de trabajo en la parte baja donde sólo se ejecutan las decisiones que toman otros.

La jerarquía representa la primera experimentación práctica a gran escala de las recomendaciones de la organización científica del trabajo (Taylor 1911) y de la aplicación al ámbito de la empresa pri-

vada de los principios de la organización burocrática propuestos por Max Weber (1924). Estos principios buscan aislar a las organizaciones de las densas redes de relaciones sociales informales en las que se ven envueltas las personas que se incorporan a ellas. El aislamiento permite una mayor racionalidad y facilita el control, tanto en el ámbito de la empresa privada como en el de la administración pública. Sin embargo, avanzado el siglo xx se vuelve a reivindicar la importancia de las relaciones informales dentro de las empresas a partir de las advertencias de psicólogos y especialistas en gestión de empresas influidos por lo que fueron los hallazgos del experimento Hawthorne, en el ámbito de planta de producción, y de la publicación del libro de Chester Barnard (1938) que extiende la visión de los sistemas informales al conjunto de la organización.

En la organización por *procesos*, la estructura piramidal da un giro de 90 grados para que la información y las decisiones se orienten a satisfacer las necesidades o demandas de los clientes, y depender menos de los planes y las órdenes que emanan de los superiores jerárquicos. Esto explica la desaparición paulatina de los mandos intermedios aplanándose las estructuras y reduciendo la distancia desde la dirección general a la base de la jerarquía. La organización al servicio del cliente, tanto el cliente interno como el externo, adopta como filosofía de gestión el modelo de «calidad total» que propugna, además de la atención permanente y prioritaria a las necesidades de los clientes, la mejora continua y la organización interna en grupos de trabajadores con cierta autonomía de gestión en lo que afecta a su trabajo directo. La organización por procesos es la manifestación más visible del modelo japonés de organización del trabajo y de organización interna de las empresas, liderado por la empresa de automóviles Toyota.

El modelo no distingue entre clientes internos y clientes externos por lo que la orientación al cliente se practica en todos los puestos de trabajo de la organización. Para que resulte eficaz, los flujos de información deben ser horizontales y en la doble dirección. La empresa actúa de forma reactiva ante los cambios del mercado los cuales son difíciles de anticipar y, por tanto, la empresa debe dar priori-

dad a la flexibilidad y rapidez de adaptación sobre la anticipación y la planificación. Los contactos formales e informales entre los responsables de procesos sucesivamente ligados a lo largo de la cadena de valor se estimula y, para ello, es preciso eliminar cualquier barrera que pueda hacerlos innecesarios, como por ejemplo los inventarios. La producción ligera (*lean production*) con cero recursos de holgura, incluidos los inventarios, y manteniendo la tensión de toda la organización para no alterar el funcionamiento continuo, se extiende primero entre las empresas japonesas y, después, por todo el mundo. Una organización flexible que se adapta a los cambios en los gustos de los clientes con rapidez y eficacia necesita trabajadores formados (para responder a las circunstancias con los recursos a su disposición), motivados (para tomar decisiones en beneficio de la empresa) y dispuestos a asumir las consecuencias de las decisiones (una parte significativa de la retribución es variable en función de los resultados del grupo de trabajo y del conjunto de la empresa). La empresa por procesos rompe las barreras entre los trabajadores que piensan y los trabajadores que ejecutan las decisiones de otros para aprovechar las capacidades intelectuales de todos bajo la premisa de que no hay una forma óptima de hacer las cosas, como supone el método científico, sino que todo es permanentemente mejorable.

La organización por procesos difumina las fronteras que delimitan las actividades a lo largo de la cadena de valor, desde las primeras materias hasta los productos finales. Esta indefinición de los límites de los procesos se extiende hasta las propias fronteras de las empresas, de manera que la fluidez de comunicación y colaboración se repite entre procesos contiguos de empresas clientes y proveedoras. La reputación es clave para fomentar la confianza y hacer posible que las transacciones se regulen por contratos implícitos que reducen costes de transacción y estimulan las inversiones específicas sin temor a quedar expuesto a los riesgos de expropiación. En cualquier caso, además de los contratos a largo plazo y la fuerte cultura de cooperación, las empresas refuerzan sus vínculos con participaciones accionariales cruzadas y vinculándose a grupos (*keiretsu*) donde una o varias

entidades financieras utilizan el acceso al crédito como un instrumento más de disciplina.

Con variantes adaptadas a la realidad institucional de cada país, el modelo de organización por procesos se extiende por el mundo, primero a través de la expansión de las multinacionales japonesas (a veces, a modo de experimento, como ocurre con la planta NUMMI, empresa conjunta entre GM y Toyota que trata de averiguar si el modelo de la empresa japonesa es exportable al entorno institucional de Estados Unidos) y después por imitación de las empresas nacionales. Las escuelas de negocios observan las nuevas prácticas de gestión y las incorporan a sus enseñanzas, dando lugar a propuestas que rompen con el modelo anterior, sobre todo en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos que, en la nueva empresa, ascienden a la categoría de recursos estratégicos (Baron y Kreps 1999). También la investigación económica se interesa por el cambio y de ella surgen publicaciones que advierten sobre la concepción sistémica del diseño organizativo en la empresa tradicional (jerárquica) frente a la moderna (procesos). Esto significa que cada atributo del modelo adquiere su máxima eficacia cuando está alineado con los valores que toman los demás, de acuerdo con los principios de la complementariedad (Milgrom y Roberts 1995). Transformar la empresa jerárquica en una empresa por procesos exige un gran esfuerzo de coordinación y capacidad de liderazgo pues es preciso cambiar todos los atributos del diseño para que se alcancen los resultados esperados.

La empresa virtual emerge principalmente con los desarrollos de las tecnologías de la información y las comunicaciones y, puesto que estas tecnologías representan la estructura en red en su máxima expresión, reciben también el calificativo de empresa en red (*network*). En este sentido, Castells escribe en referencia expresa a empresas como Cisco: «Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Y son capaces de expandirse (...) porque se basan en el poder de la información proporcionado por el nuevo paradigma tecnológico» (Castells 1996, 218). Sin embargo, la estructura de red se repite en la jerarquía y en los procesos.

La primera en forma de nudos de personas conectadas a través de la estructura arbórea y, la segunda, en forma de estructura de relaciones informales de carácter multilateral y que difieren en intensidad según se forme parte de ciertos grupos de referencia o no. La red (*network*) reproduce relaciones multilaterales que no pasan por un nodo común y que mantienen un alto grado de simetría y no discriminan según se forme parte de un grupo mayor o se actúe solo. Las empresas virtuales se han descrito como empresas de «enchufar y funcionar» porque la virtualidad significa que existe una fuerte capacidad de intercambio entre los agentes que se conectan a la red en cada momento.

En el caso de Cisco, por ejemplo, la empresa de referencia combina una mínima estructura alrededor de un grupo de personas muy cualificadas con una red tecnológica de comunicaciones que hace posible la relación directa y casi personalizada entre los clientes y los proveedores. Cisco *orquesta* el flujo de información y conocimiento necesarios para cerrar los acuerdos de colaboración y facilitar la producción y venta. Se convierte así en el nudo inteligente de una red que moviliza recursos tangibles e intangibles en la prestación de servicios y solución de problemas. La colaboración empresarial puede extenderse hacia las facetas de la creación y la innovación combinando nudos de inteligencia dispersos en el espacio y sin necesidad de relación física. Los avances técnicos en lenguajes y protocolos de comunicación convierten a las redes físicas en canales de comunicación más permeables al conocimiento tácito, el cual anteriormente sólo era posible transmitir a través del contacto próximo y la relación estable y permanente. De esta manera, las redes tecnológicas pueden suplantar a las redes de relaciones en algunas de las funciones que se les han atribuido como, por ejemplo, permitir que las ideas se lleven más rápidamente a la práctica; proporcionar flexibilidad para adaptarse a entornos de recursos inciertos y variables; o transmitir conocimiento tácito y fomentar la innovación.

La referencia repetida a la red en los tres referentes empíricos de empresa en el siglo xx quiere significar que las tecnologías de la in-

formación han estado siempre detrás de los cambios organizativos de las empresas en los últimos cien años. A través del cuadro 1.1 se resume cuál ha sido el desarrollo tecnológico concreto en cada momento, cómo ha penetrado en las empresas y cuáles han sido sus implicaciones para la gestión.

Los ordenadores llegan a la empresa para abordar el almacenamiento y acceso a los datos relativamente estandarizados que genera el proceso administrativo (nóminas, contabilidad, archivos de clientes), a la vez que proporcionan capacidad de cálculo para resolver problemas relativamente complejos, por el alto número de variables y de restricciones que surgen en la programación de la producción y la gestión de operaciones en general. Toda la capacidad de procesamiento está centralizada en una única unidad de grandes dimensiones físicas y de un alto coste económico. Coincidiendo con ello,

Cuadro 1.1 Etapas de penetración de las tecnologías de la información en la empresa y mercados

	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2010
Tecnología de información	Grandes ordenadores	Robótica y circuitos integrados	Internet y PC	Redes inteligentes
Área económica/ empresarial de aplicación	Administración	Fabricación	Comercio	Creación
Tecnología de aplicación	MIS	CAD/CAM	B2B/B2C	Organización virtual
Bases para la mejora de la eficiencia	Costes de gestión y control	Coste de producción y cambio de producto	Costes de transacción	Combinación de conocimientos
Implicaciones organizativas	Centralización y planificación	Reingeniería y TQM	Segregación vertical	Colaboración empresarial
Implicaciones estratégicas	Escala y costes	Flexibilidad y diferenciación	Logística y servicio	Innovación

MIS: management information systems; CAD: computer assisted design; CAM: computer assisted manufacturing; TQM: total quality management; PC: personal computer; B2B/B2C: business to business/ business to consumer.

en los años setenta se consolidan, en las escuelas de negocios, las enseñanzas de sistemas de información para la gestión con las que se familiariza a los futuros altos directivos de las empresas con las posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos en el tratamiento de grandes bases de datos. Se señalan, sobre todo, las ventajas en cuanto a unos menores costes y una mayor calidad en las funciones de administración y control, de manera que las burocracias internas absorben un mayor crecimiento en la producción y en el tamaño del mercado sin apenas aumentos en los costes de coordinación y control de gestión.

En los años ochenta, las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) llegan a las empresas a través de las innovaciones incorporadas en las máquinas y equipos de fabricación, sobre todo robótica y circuitos integrados. Las *máquinas inteligentes* se incorporaron a la cadena de fabricación (CAM, *computer assisted manufacturing*) y a las etapas previas de diseño de los productos (CAD, *computer assisted design*) y su principal aportación a los procesos productivos fue reducir sensiblemente los costes de cambiar de una variedad de producto a otra o, incluso, de cambiar de fabricar un producto a otro distinto. Ahora, los lotes de producción pueden ser más cortos y más ajustados a las demandas casi personalizadas de los clientes sin que los costes de producción se disparen. Se gana en flexibilidad y capacidad de diferenciación sin perder excesivamente en competitividad en costes. La incorporación de las TIC a la manufactura coincide y ayuda a la implantación de la estructura organizativa que hemos llamado organización por procesos.

Internet es la tercera tecnología, ya en los años noventa, y su principal puerta de entrada está en las áreas más próximas a las actividades comerciales como compras y ventas. Con ella se popularizan siglas que resumen nuevas formas de negocio en lo que se refiere a la interacción entre compradores y vendedores en los mercados, B2B, B2C y su principal apuesta es contribuir a reducir los costes de transacción. Con Internet se refuerzan las presiones hacia la opción de comprar, la especialización, desintegración vertical y, en definitiva,

un mayor protagonismo del mercado sobre la empresa. Puesto que la tecnología permite la comunicación entre dos puntos cualquiera del planeta, el mercado es mundial. Pero para que el mercado virtual se convierta en real, hay que contar con la logística y la distribución adecuada cuando los bienes objeto de intercambio no se pueden digitalizar. La logística física adquiere así un papel primordial pues si el acceso físico a mercados cada vez más distantes es más económico, la rentabilidad de las inversiones para mejorar la comunicación y el intercambio de información necesarios para formalizar los contratos será mayor y la tecnología se desarrollará más rápidamente. Mejores TIC también hacen más rentables las inversiones en logística.

La cuarta etapa de penetración de las TIC en la empresa es más especulativa pues es más incipiente. Se resume en el desarrollo y aplicación de redes inteligentes de comunicación capaces de dar circulación a un conocimiento más contextual y tácito, menos estructurado y, en definitiva, más parecido al que se intercambia y se pone en común en actividades de innovación. En tanto en cuanto la innovación se realiza en colaboración de grupos internos y externos de la organización, se extiende temporalmente según las necesidades de los proyectos, con lo cual la metáfora de *enchufar y funcionar* cobra pleno sentido. Las redes de la sociedad llamada del conocimiento deberán hacer posible la combinación de cualquier conocimiento, tácito o explícito, entre personas ubicadas en cualquier lugar del mundo y en tiempo real, digitalizando aún más la economía y consolidando la economía (y las empresas) de alcance global.

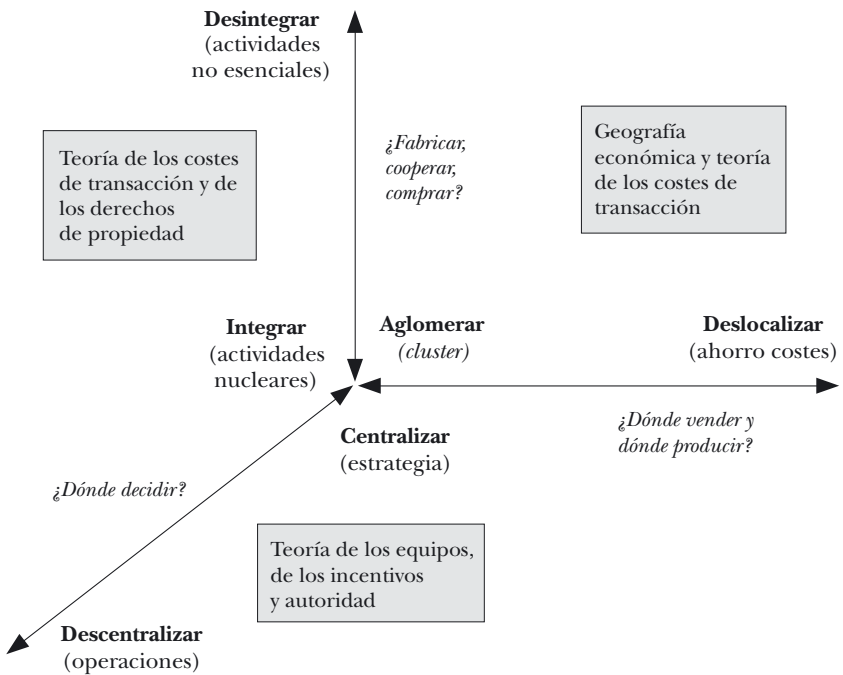
1.4.2 Decisiones y ejes de desarrollo

Los estudios empíricos sobre la empresa se han interesado también por identificar y explicar las decisiones que toman los equipos directivos para llevar a la práctica su estrategia y su modelo de negocio. Con el fin de ordenar y abreviar la exposición, estas decisiones se han agrupado en tres ejes principales de desarrollo empresarial, el eje sobre el que se proyectan las decisiones de integración vertical,

el eje de las opciones sobre ubicación del poder de decisión y el eje de la localización espacial de las actividades de producción y venta. El esquema 1.4 sintetiza el contenido del presente apartado que brevemente pasamos a desarrollar.

En el eje de *integración-separación* de actividades, las alternativas de decisión de las empresas se han resumido en fabricar (integrar), comprar (separar) o cooperar (combinación de las dos). Para explicarlas y para establecer recomendaciones normativas o de gestión, se han utilizado argumentos técnicos que tienen que ver con las economías de dimensión de los distintos procesos cuyo *output* se combina para dar lugar al producto final y argumentos que tienen que ver con los

Esquema 1.4 Ejes de desarrollo empresarial



Nota: En cada eje se presentan las alternativas principales del desarrollo empresarial, referidas a los marcos conceptuales en los que se han basado para realizar el análisis en los estudios empíricos sobre la empresa.

costes de transacción. La aplicación de la TCT a las decisiones de integración vertical de las empresas ha establecido el paralelismo entre las decisiones de fabricar, comprar o cooperar con la elección institucional de la forma de gobierno para las transacciones, empresa, mercado o formas híbridas. Por esta razón, los estudios empíricos que explican las decisiones de integración o segregación de las empresas (Joskow 1987; Klein 1991) y los que explican la elección de formas híbridas de colaboración (Pisano 1989; Gulati y Singh 1998), al mismo tiempo que contribuyen al conocimiento del proceso de toma de decisiones en la empresa, permiten el contraste empírico de la teoría de los costes de transacción.

Otra forma de expresar la elección entre integrar o separar actividades ha sido en los términos de mayor o menor especialización y, si se opta por especializar, en qué segmento de valor añadido de la cadena de valor se coloca la empresa. Desde un punto de vista técnico, la especialización se ve favorecida por las economías de escala de los procesos juntamente con el ensanchamiento de los mercados (aplicándose la famosa frase de Adam Smith de que la división del trabajo está determinada por la extensión y el tamaño de los mercados). La tendencia en el comportamiento de las empresas ha estado marcada por el avance hacia la especialización alrededor de las competencias nucleares o estratégicas, y comprando al mercado aquellos componentes o servicios que otros especialistas están en mejores condiciones de producir. Las empresas verticalmente integradas han perdido peso, sobre todo en sectores donde el ensanchamiento de los mercados ha permitido que, en cada fase de la cadena de valor que se desintegra, entren y compitan entre sí un número suficiente de proveedores especializados produciendo a la escala eficiente y minimizando los riesgos de que la empresa especializada quede atrapada y retenida en la relación con su cliente o proveedor. El desarrollo de los mercados financieros hace más fácil para los nuevos entrantes encontrar las fuentes de financiación para la actividad.

El segundo gran eje de desarrollo empresarial es el que determina dónde se localiza el poder de decisión dentro de la empresa y se

concreta en las dos alternativas principales de *centralización versus descentralización*. Las decisiones de este eje se han leído e interpretado por los estudiosos en clave de soluciones que cada empresa propone a los problemas de organización interna y, más concretamente, a los problemas de coordinación y motivación. Desde un punto de vista operativo encontramos decisiones: sobre estructura o delimitación de puestos de trabajo (funcional, divisional, matricial), sobre capacidad o autonomía de decisión que se otorga a cada puesto (autoridad y responsabilidad), sobre sistemas de evaluación del desempeño (por ejemplo, decidiendo si las unidades organizativas son centros de coste, de beneficio o de inversión) y sobre los sistemas de compensación o retribución vinculados a ese desempeño (Brickley, Smith y Zimmerman 1996). En el apartado sobre estructuras organizativas se ha hecho más hincapié en las opciones que se ofrecen para la solución a los problemas de coordinación, por lo que ahora la atención se centra sobre todo en los problemas de motivación.

Aunque la empresa tiene personalidad jurídica propia, por su propia naturaleza necesita de personas físicas que actúen en su nombre. El derecho originario a hacerlo recae en sus propietarios formales que, a su vez, varían en función de la forma jurídica de empresa (accionistas en la sociedad anónima, trabajadores en la cooperativa, clientes en la mutua). Por tanto, en el origen de la empresa existe una centralización de la autoridad en quien el derecho reconoce como propietario a su propietario. Dónde ubicar el poder de decisión, es decir, retenerlo en quien lo posee originariamente o delegarlo en otros (por ejemplo, en los distintos niveles de la estructura jerárquica), es una decisión discrecional que responderá a criterios de eficiencia económica. Como norma general, más información permite tomar mejores decisiones sobre el uso de los activos que se poseen en propiedad, en términos de hacer máximo su valor. Cuando la información relevante la posee otra persona que no tiene el derecho a decidir, puede optarse entre comunicar la información relevante a quien tiene el poder de decisión o, alternativamente, delegar el poder de decisión a quien inicialmente tiene la información. La elec-

ción entre una alternativa u otra dependerá del coste de comunicar la información (a veces muy alto porque se trata de información muy específica y contextual) y también de la existencia o no de un conflicto de interés entre quien delega y quien decide por diferencias en la función de utilidad de cada uno. Cuando se opta por delegar se tendrá en cuenta el conflicto de interés y se pondrán en marcha los sistemas de control correspondientes para que, finalmente, las decisiones que se tomen estén lo más alineadas posible con los intereses de quien delega y, así sucesivamente, hasta llegar a los intereses de quien ostenta la autoridad originaria.

La teoría sobre el diseño óptimo de incentivos en condiciones de información asimétrica y la teoría de la comunicación y los sistemas de información para la toma de decisiones, han proporcionado los fundamentos conceptuales para orientar las recomendaciones normativas sobre centralización frente a descentralización. La descentralización obliga a diseñar sistemas de control para evaluar el desempeño de los centros de decisión y determinar la correspondiente compensación. La documentación de experiencias prácticas de diseño y aplicación de sistemas de incentivos en la empresa ha demostrado la relevancia de: *a)* medir y retribuir por la medida de resultados que realmente se desea estimular; *b)* equilibrar los incentivos entre las diferentes tareas que realiza una misma persona en el mismo puesto de trabajo (incluida la tarea de ayudar a los compañeros de trabajo); *c)* evitar que las recompensas monetarias extrínsecas desplacen a las motivaciones intrínsecas de las personas ligadas a su autoestima y autorrealización cuando se tiene autonomía para la realización del trabajo asignado. La experiencia ha demostrado que el diseño de sistemas de incentivos entraña una alta complejidad porque conseguir que el sistema resultante cumpla con las condiciones técnicas que se han enumerado encuentra muchas dificultades. Especial mención merece el estudio empírico de las prácticas de retribución aplicadas a los altos directivos de la empresa cuando cotiza en bolsa y, por tanto, cuenta con un número muy alto de pequeños accionistas con dificultades para supervisar directamente la gestión de los directivos en

quienes delegan. Los resultados de estas investigaciones han detectado una fuerte asociación positiva entre tamaño de la empresa y salario total de los directivos; una gran distancia, creciente en el tiempo, entre el salario de la alta dirección y el salario de los trabajadores directo; la utilización de sistemas de retribución variable, condicionada a los resultados de la empresa, que parecen diseñados para que el directivo se enriquezca personalmente a costa de los accionistas, más que para alinear sus esfuerzos con la maximización de la riqueza de los accionistas (Bebchuk y Fried 2004).

Desde la experiencia práctica y las recomendaciones normativas, en los últimos años se aprecia una tendencia hacia la descentralización en las decisiones operativas (consistente en la evolución hacia la organización por procesos) pero se mantiene la centralización de las decisiones estratégicas. Para alinear mejor los incentivos, las prácticas empresariales llevan a convertir unidades organizativas en empresas jurídicamente independientes, de manera que se clarifica mejor los activos utilizados en la producción y los resultados conseguidos (*spin-offs*). Las iniciativas de enriquecimiento de puestos de trabajo, creación de equipos autónomos de trabajadores, y, en definitiva, conseguir mayor participación de los trabajadores en la empresa, obliga a prestar atención a los potenciales problemas de agencia que pueden derivarse de ellas. En definitiva, las decisiones de ubicación del poder de decisión sobre los activos de la empresa implican desde las cuestiones de gobierno corporativo hasta las prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos (Baron y Kreps 1999).

La tercera línea o eje de decisiones empresariales incluye aquéllas que afectan a la *ubicación espacial* de las actividades de producción y venta, y, entre ellas, de modo particular, las que implican saltar las fronteras nacionales (internacionalización de las empresas). Los dos extremos representados en el eje se resumen en aglomerar *versus* deslocalizar, es decir, concentrar la mayor parte de las actividades físicamente cerca unas de otras y cerca también de los mercados de clientes y proveedores o, por el contrario, localizar cada actividad en un lugar en el espacio distante de las demás. El marco conceptual

bajo el que se han estudiado estas decisiones incluye la geografía económica, donde las decisiones de localización de la actividad por las empresas se explican teniendo en cuenta economías y diseconomía de aglomeración, costes de producción y costes de transporte (Fujita, Krugman y Venables 1999), así como la TCT y la TDP, que examinan las decisiones bajo el prisma de los costes de transacción (Gatignon y Anderson 1988; Antras 2003).

El alcance espacial de las actividades de la empresa repercute en sus costes de producción (si al aumentar el radio del mercado para sus productos aumenta también la escala de producción y reduce los costes unitarios); en los costes de transporte (que crecen según se aumente la distancia y el tiempo en que los bienes están en movimiento); y en los costes de transacción (en cuanto que la proximidad facilita el control y supervisión de actividades y hace más factible el recurso a los contratos implícitos). La localización de empresas en un espacio determinado hace aumentar el tamaño del mercado alrededor de la localización, mientras que, según aumenta dicho tamaño, más atractiva resulta la localización de nuevas empresas. Esta dinámica hacia la aglomeración se frena cuando la presión de la demanda sobre los recursos locales hace subir su precio o cuando se congestionan los servicios locales de transporte. Si las diseconomías de aglomeración coinciden con los avances en las tecnologías de transporte y en las tecnologías de la información que reducen los costes de desplazar mercancías y coordinar y controlar decisiones desde la distancia, terminará por producirse una espiral de deslocalización en busca de lugares donde la producción de similar calidad se pueda obtener a costes más bajos. La llamada globalización de la actividad económica es el resultado de fuerzas a favor de la aglomeración y fuerzas a favor de la deslocalización entre las que ha irrumpido en los últimos años el desarrollo de las TIC y, con ellas, la oportunidad de globalizar la producción de bienes digitales que tradicionalmente han formado parte del sector servicios.

En este caldo de cultivo ha surgido la empresa global que gestiona desde una dirección única una infraestructura de empresas filia-

les distribuidas entre varios países del mundo. Desde un punto de vista interno, la complejidad de gestión en la empresa global aumenta, pues los problemas de coordinación y motivación deben resolverse internamente con las interferencias que se producen desde la pluralidad de legislaciones nacionales y la pluralidad de culturas territoriales. Por otra parte, los desplazamientos de capital productivo de unos territorios a otros ha sido tradicionalmente más fácil que los desplazamientos de personas de manera que la deslocalización de actividad desde unos territorios a otros causa variaciones significativas en la actividad y en el empleo dentro de ellos, con la consiguiente reacción social ante tales hechos. Han sido precisamente estos efectos sobre el territorio los que han llevado a las autoridades públicas a implantar políticas públicas de atracción de inversiones exteriores y o de defensa de las empresas nacionales alterando, con ello, la dinámica del mercado en aras a conseguir otros objetivos de interés social (y, a veces, para defender intereses de grupos de presión).

Los cambios en las ventajas comparativas de los territorios nacionales, como consecuencia de avances tecnológicos en el transporte y en las comunicaciones y como consecuencia de cambios institucionales que aumentan la seguridad jurídica de las transacciones, alteran las ventajas o desventajas relativas de fabricar *versus* comprar o cooperar en determinadas actividades de la cadena de valor. Las decisiones de integración o desintegración se toman conjuntamente con las decisiones de localización de la producción, las compras y las ventas, lo cual terminará afectando también a la organización interna y a la ubicación del poder de decisión. Una secuencia típica de decisiones para las empresas en los últimos años ha sido segregar actividades de bajo valor añadido y no nucleares, suministrarse el *output* correspondiente desde una filial propia o desde un proveedor externo localizado en un territorio con bajos costes laborales y dar autonomía a las filiales o a las plantas de producción para gestionar los procesos internos. En paralelo a esta circulación de decisiones encadenadas por la periferia exterior del gráfico 1.1, se ha producido otro movimiento circular en la periferia interior donde las empresas aseguran

el control interno de las actividades nucleares, aglomeran los activos estratégicos cerca de donde está ubicado el máximo poder de decisión y éste mantiene centralizadas las decisiones sobre la estrategia de la compañía. Las empresas reconfiguran permanentemente sus actividades de manera que su dinamismo y transformación se explican mejor analizando actividad por actividad que analizando la empresa como un todo homogéneo.

La investigación económica aplicada avanza hacia una integración de las tres dimensiones de desarrollo empresarial a las que hace referencia el gráfico 1.1 en un modelo único. Para comprobar que es así basta con pasar revista a las publicaciones sobre economía internacional de los últimos cinco años. En un trabajo extremadamente ilustrativo titulado *Trade, FDI, and the Organization of Firms*, Elhman Helpman (2006) da cuenta, de forma detallada, sobre estas investigaciones que explican la creciente globalización de la actividad económica como el resultado de decisiones de las empresas sobre integrar o separar en el propio país o en un país extranjero, y sobre el sistema de incentivos que se aplicarán a los directivos de las distintas unidades de gestión. El marco conceptual utilizado en estas investigaciones supone la incorporación de la dimensión espacial al estudio de las decisiones de fabricar o comprar y descentralizar o centralizar que hasta fechas más recientes había quedado fuera. La importancia creciente de la globalización de la actividad económica y el desarrollo acorde de las empresas hacen prever una intensificación de las particularidades de la dimensión espacial en las teorías económicas de la empresa.

1.5 Conclusión

La división del trabajo progresa y da lugar a ganancias de eficiencia que posibilitan un mayor nivel de bienestar social, en la medida en que se acompaña de facilidades para la colaboración y el intercambio entre especialistas. La ciencia económica ha visto en el mercado

la institución capaz de hacer avanzar la especialización y mejorar el bienestar colectivo. Sin embargo, la importancia cuantitativa y cualitativa de las empresas en las economías que se denominan genéricamente *de mercado* pone en duda la supuesta eficacia del mercado para conseguir por sí solo un funcionamiento organizado de sociedades de especialistas. De esta observación surge el interés académico por comprender la razón de ser y naturaleza de la empresa utilizando la misma lógica de racionalidad que se aplica para explicar las características y el funcionamiento de los mercados. Esta conferencia resume las principales contribuciones al estudio económico de la empresa desde su papel de colaborar con el mercado en la solución de los problemas de coordinación y motivación que surgen cuando se quiere conseguir al mismo tiempo especialización, intercambio y organización. El apartado teórico se completa con una visión esquemática de los referentes empíricos que han servido para contrastar las teorías y para aprender el oficio de dirigir la empresa, en aquellos aspectos que afectan, sobre todo, a su propia organización interna.

En la conferencia se pone de manifiesto que la teoría económica de la empresa converge en el tiempo hacia una visión de la empresa donde ésta se describe como una *economía en miniatura*. Ello significa explicar la empresa por las mismas razones que explican la intervención del Estado en el conjunto de la economía: la presencia de efectos externos en contextos de producción e intercambio con elevadas imperfecciones informativas. Cada empresa está rodeada de mercados que ofrecen oportunidades de salida de la relación empresarial a quienes voluntariamente aceptan contratar con ella para tener acceso a los bienes de capital de su propiedad. La propiedad de los activos no humanos es una palanca de poder con la que la empresa influye sobre los trabajadores, mientras que, el mercado, a través de hacer efectiva la opción de salida y aprovechar otras alternativas a las que dedicar el capital humano, sirve de salvaguarda y protección frente a eventuales abusos en el ejercicio de ese poder. La percepción de que la empresa y el mercado se complementan mutuamente sustituye a otra anterior que se crea al presentarlos como mecanismos

excluyentes entre sí en la función de organizar la producción y el intercambio. Nadie ha desmentido que la empresa afronta costes de gestión cuando crece en tamaño y complejidad, lo cual obliga a prestar atención a la gestión óptima de su crecimiento, mientras el mercado, con sus propios costes de funcionamiento, se ofrece como alternativa. El siglo xx ha destacado la competencia institucional para realizar funciones de coordinación y motivación en un proceso intenso de división del trabajo y la empresa, como institución, afronta la competencia de mecanismos alternativos.

La propuesta de Holmstrom de definir la empresa como una subeconomía aparece a finales de siglo después de un largo período de tiempo en el que prosperan dos líneas paralelas de pensamiento teórico sobre la empresa. Una de ellas es la que se origina en la visión que tiene Coase de la empresa en su obra pionera, según la cual la empresa queda delimitada por el alcance de la autoridad del empresario, y el concepto de autoridad es sinónimo de poder para dirigir la producción a través de dar órdenes sobre lo que deben hacer o no los trabajadores. Con el tiempo se clarifica el origen contractual de la autoridad del empresario, una vez se reconocen las ventajas, en términos de menores costes de transacción, de recurrir a los contratos incompletos para gobernar la relación de empleo. Igualmente se consolida el criterio de *unidad de dirección* para delimitar las fronteras de la empresa, más allá de las fronteras jurídicas, como ocurre, por ejemplo, en los grupos de empresas. La otra visión sobre la empresa hace hincapié en la personalidad jurídica propia que le otorga el Derecho y, con ello, la posibilidad de tener activos no humanos en propiedad. Especial mención merece, en este sentido, la consolidación de la forma jurídica de empresa que, en los países anglosajones, responde al nombre de «corporación» y que en nuestro ordenamiento jurídico se corresponde con la sociedad anónima por acciones. La empresa queda definida ahora por los *activos que tiene en propiedad*, lo cual excluye a los activos no humanos en situaciones de no esclavitud, pudiéndose separar en personas distintas la propiedad formal de los activos y el control efectivo que se ejerce sobre los mismos.

Tradicionalmente se han reconocido las ventajas que ofrece la empresa con personalidad jurídica propia, y la sociedad por acciones en particular, cuando se trata de facilitar la acumulación de capital productivo, compartir riesgos y delimitar las garantías que respaldan el cumplimiento de las obligaciones que la empresa contrae contractualmente con terceros (acreedores). Holmstrom sugiere que la razón por la cual es la persona jurídica de la empresa la que concentra la propiedad de los activos no humanos es otra distinta, y tiene que ver con las ventajas de concentrar la propiedad en la persona jurídica de la empresa, frente a otras donde los trabajadores acuden a la empresa cada uno con bienes de capital de su propiedad, para diseñar sistemas de incentivos más balanceados, más coherentes y, en definitiva, más eficientes y efectivos con los que neutralizar los efectos externos y las imperfecciones informativas. La visión más integral de Holmstrom incluye a los trabajadores, además del capital no humano, como partes integrantes de la empresa, que quedaban fuera bajo la TDP; difícilmente se comprenderá el alcance del poder de la empresa sobre los trabajadores si no se observa cómo se ejerce realmente ese poder y si no se observan los efectos sobre la conducta de los afectados.

Por otra parte, puesto que entre los derechos de una empresa está el de poseer en propiedad acciones de otra, la unidad de dirección se extiende con frecuencia más allá de los límites de la persona jurídica concreta, lo cual crea confusión sobre cuáles son los activos que están detrás como colateral o garantía de los contratos que cada persona jurídica suscribe con terceros, y aumenta los riesgos de expropiación: téngase presente que Alchian y Demsetz y, más tarde, Jensen y Meckling, advierten de la necesidad de alinear los derechos de decisión sobre los activos con los derechos sobre la apropiación de las rentas residuales como condición para una solución eficaz al problema de motivación. Aunque la no superposición exacta de la unidad de dirección y la persona jurídica de la empresa puede estar justificada por razones extraeconómicas, por ejemplo, cuando la empresa multinacional debe abrir filiales en cada país donde está presente

porque así lo exigen las leyes nacionales, resulta recomendable evitarla o, en su caso, clarificar de antemano las reglas que regulan las relaciones entre empresas del mismo grupo y las de cada una con terceros.

Finalmente, las más recientes aportaciones a la teoría de la empresa unifican, bajo un mismo esquema conceptual: a la autoridad, que dota de poder a la dirección para influir sobre los trabajadores; a los costes de transacción, que dotan de contenido a la autoridad al impedir el uso generalizado de los contratos completos; y a la propiedad de los activos no humanos que apalancan el poder y refuerzan las garantías de que se respetarán los derechos de terceros, sobre todo cuando éstos han realizado inversiones específicas cuyo valor el mercado —y la consiguiente opción de salida— protege de forma imperfecta. Añádase a ello la dimensión de la frecuencia en las relaciones que da valor a la reputación y a los contratos implícitos y se tiene un bagaje intelectual completo para seguir avanzando en el estudio de la empresa en el presente siglo.

2 El siglo de la empresa: la empresa en competencia

2.1 Introducción

La empresa privada realiza su función de producir bienes y servicios para ser vendidos al mercado en condiciones de competencia y de suficiencia financiera. Producir en competencia significa que quienes comprarán los bienes o servicios producidos tienen a su disposición varias alternativas (sustitutos próximos) para satisfacer las necesidades que desencadenan la decisión de compra. Además, el número y características de las alternativas disponibles cambian en el tiempo según entran y salen empresas del mercado. La suficiencia financiera determina que la empresa dependa de los ingresos por la venta de los productos y de las aportaciones de los propietarios, para afrontar los costes en que incurre en la producción. Para que la competencia tenga consecuencias para las empresas que no responden a las expectativas del mercado, es necesario que las ayudas públicas no sean decisivas para su supervivencia. Puesto que es de esperar que el propietario de la empresa sólo aporte fondos cuando tiene expectativas de recuperarlos con una rentabilidad añadida, en última instancia la empresa privada depende de los ingresos por la venta de la producción al mercado para hacer frente a los costes, incluido el retorno a las aportaciones del propietario.

El estudio de la empresa en competencia se interesa por conocer los factores que determinan los resultados privados y sociales del comportamiento empresarial actuando en mercados donde opera el principio de libre empresa, es decir, libre entrada al mercado y libertad

para decidir sobre las variables que buscan hacer atractiva la oferta que se dirige a los compradores. Esta conferencia presenta, bajo una cierta perspectiva histórica, los indicadores de resultados bajo los que se valora la actuación de la empresa desde la lógica del interés privado, así como los factores externos e internos a la empresa que determinan dichos resultados. Aunque, en menor medida, se hará referencia también a indicadores de resultados relevantes para el conjunto de la sociedad y sus determinantes.

En el siglo xx, el estudio académico de la empresa en competencia se ha realizado bajo dos perspectivas principales, una anclada en la teoría de los precios y los mercados, y otra anclada en los factores explicativos de los beneficios empresariales. La primera tiene raíces en la microeconomía y se interesa por las propiedades en términos de eficiencia estática (corto plazo) y dinámica (largo plazo) de las asignaciones de recursos, formación de precios, innovaciones de productos y procesos, en mercados con más o menos empresas y más o menos barreras a la entrada y salida. Se trata del estudio de los mercados en condiciones de monopolio y competencia imperfecta que ha dado lugar a un cuerpo de conocimientos diferenciados bajo la disciplina de la economía/organización industrial. El interés de esta disciplina es positivo, describir y comprender el funcionamiento de los mercados y, normativo, en lo que se refiere a las recomendaciones de políticas públicas en el ámbito de la política industrial, la regulación y defensa de la competencia.

El segundo gran desarrollo alrededor del estudio de la empresa en competencia tiene su arraigo en la dirección de empresas (*management*) y, más concretamente, de la dirección estratégica. Su principal interés es explicar la heterogeneidad observada entre las empresas incluso dentro de un mismo mercado empezando por las diferencias en beneficios y la evolución de esas diferencias en el tiempo. La estrategia sintetiza la forma de competir y la expectativa de cualquier empresa es que su estrategia se asiente en recursos y capacidades que determinen una posición competitiva superior en el mercado, la cual se verá reflejada en unos beneficios también más altos. La disciplina

es, ante todo, normativa, en cuanto que ofrece recomendaciones a la alta dirección de las empresas sobre la forma más efectiva de obtener beneficios con la formulación y puesta en práctica de la estrategia. La dirección estratégica no acostumbra a pronunciarse sobre los posibles conflictos entre riqueza social y riqueza privada a que dan lugar ciertas prácticas competitivas y, en general, supone que el éxito de las empresas, en forma de beneficios elevados, es el resultado de una superior dotación de recursos y de una superior calidad del equipo de gestión que los ha acumulado en el tiempo.

La presente conferencia desgrana las aportaciones al estudio de la empresa en competencia desde los intereses de la dirección de empresas, es decir, haciendo hincapié en los factores determinantes de las diferencias observadas en los beneficios de las empresas, si bien el marco conceptual que se utiliza en la exposición es el propio de la microeconomía. Es decir, en la medida de lo posible, las aportaciones de la dirección estratégica al estudio de la empresa en competencia, su comportamiento y los resultados alcanzados, se traducirán y se interpretarán bajo las claves conceptuales de la economía industrial. La búsqueda de *posiciones únicas* de las empresas en el mercado (monopolio), que mueve el pensamiento académico de la dirección estratégica, y el referente normativo de la competencia perfecta que acostumbra a utilizar la economía industrial para juzgar la eficiencia social de los mercados y las empresas, parecen estar en clara contradicción y conflicto. Sin embargo, cuando se conjugan los elementos estáticos (asignación eficiente de los recursos existentes) y dinámicos (acumulación de nuevos recursos e innovación) de la competencia, las contradicciones son menos evidentes: el interés legítimo de las empresas por conseguir cierto poder e influencia en los resultados del mercado es necesario para que, gracias a ellos, existan incentivos *ex ante* a innovar y a mejorar la calidad y/o reducir los costes de los bienes y servicios producidos. En última instancia, la necesidad de balancear eficiencia estática y eficiencia dinámica complica la formulación de políticas de defensa de la competencia porque hace más difícil discernir sobre la concordancia o el conflicto entre las conductas

de las empresas buscando hacer máximo su beneficio y los resultados en forma de bienestar social que resultan de las mismas. Se impone así un compromiso a través de la competencia razonable o aceptable.

La exposición posterior se inicia con una breve referencia a las escuelas o teorías que han dado cuerpo a la estrategia como campo de estudio dentro de la dirección de empresas. El segundo apartado se centra en la aproximación económica al estudio de los determinantes de las diferencias de beneficios entre las empresas de un mercado, tanto desde una perspectiva estática como dinámica en la que interviene también la influencia del entorno general en la competitividad de las empresas y como contrapartida en la competitividad de las naciones. El apartado tercero explica los determinantes de la competitividad y la forma de gestionarla en empresas cuyo recurso estratégico es el capital humano incorporado a las personas como resultado de inversiones previas en conocimiento; se proporciona así un primer acercamiento a la competencia y competitividad de la empresa en la llamada sociedad del conocimiento que, se dice, sustituye a la sociedad industrial.

2.2 Estrategia empresarial: síntesis

En su acepción más general, la *estrategia* de la empresa define cómo ésta se relaciona con el entorno del que forma parte. La dirección estratégica estudia el proceso a través del cual la empresa formula, lleva a la práctica y controla (evalúa y revisa) la estrategia. La estrategia de la empresa es competencia de la dirección general porque condiciona la forma de actuar de toda la organización y porque incluye decisiones sobre los proyectos de inversión cuantitativa y cualitativamente más importantes. Se trata de una disciplina relativamente reciente que surge en los años setenta y se consolida en los años ochenta (Hofer y Schendel 1977). En una de las obras recopilatorias de los primeros pasos de la disciplina, en la que intervienen los autores más representativos de la etapa fundacional (Rumelt et al.

1994), se dice que forman parte de la *estrategia* de la empresa: la elección de las metas y objetivos de la organización; las decisiones sobre los productos y servicios que se ofrecen al mercado; el diseño y la configuración de las políticas que determinan el posicionamiento de la empresa para competir en los distintos productos-mercados; la elección del nivel apropiado de alcance y diversidad en los negocios donde participa; y el diseño de la estructura organizativa, sistema administrativo y políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo dentro de la empresa.

Sobre todo en empresas grandes y complejas, la estrategia se estructura en varios niveles: social, corporativo, de negocio y funcional. La estrategia *social* se refiere a cómo la empresa define su relación con el entorno en su sentido más amplio (social, político y macroeconómico); la estrategia *corporativa* da sentido y coherencia a los múltiples negocios en que participa la empresa cuando diversifica su actividad; la estrategia de *negocio* define la forma de competir en un mercado concreto y da coherencia a las distintas estrategias que se formulan en el ámbito del área funcional. En esta conferencia, la referencia a la estrategia significará, salvo que se diga lo contrario, estrategia de negocio o *estrategia competitiva*. Además, quedan fuera de la exposición las decisiones que forman parte de la puesta en práctica y el control de la estrategia; estas decisiones se asientan en los mecanismos de coordinación y motivación que se estudian en la primera conferencia. En toda la exposición nos referiremos a los indicadores de éxito empresarial a través de la denominación genérica de beneficio, entendiendo que se trata de beneficio económico, es decir, el que resulta después de imputar los costes explícitos y los costes de oportunidad (concretamente el coste del capital utilizado por la empresa).

2.2.1 Entorno y empresa

El pensamiento estratégico se ha interesado desde los inicios en conocer los factores que explican las diferencias observadas en los beneficios económicos de las empresas. Genéricamente, los benéficos se han explicado por la conjunción de factores del entorno donde la

empresa desarrolla su actividad y factores internos o específicos de la empresa. Los autores que hacen propuestas en forma de modelos explicativos de las diferencias de beneficios difieren unos de otros en la selección de las variables que se consideran relevantes para describir el entorno de la empresa y las variables propuestas para describir la posición relativa de la empresa en el mercado. El cuadro 2.1 resume los modelos sobre determinantes de los beneficios empresariales en los albores de la disciplina de la dirección estratégica.

El modelo de *Harvard* se recoge sobre todo en el libro pionero de Andrews (1971), profesor en la escuela de negocios de esa Universidad, continuación de una línea de pensamiento sobre la función de la dirección general de la empresa, en la que participa el autor junto con otros colegas de *Harvard*, centrada principalmente en integrar y dar coherencia a la gestión en las direcciones funcionales de la empresa (*Business Policy*). Años antes, y bajo la inspiración de la Escuela de *Carnegie Mellon* y sus investigaciones sobre la racionalidad limitada, Ansoff (1965) propone una aproximación a la formulación de la

Cuadro 2.1 Determinantes de los beneficios empresariales (1970-1980)

Modelo	Factores externos	Factores internos	Peso relativo
Harvard, Carnegie Mellon	Amenazas y oportunidades Expectativas sociales	Fortalezas y debilidad Valores personales	Similar
Boston Consulting	Crecimiento de la demanda	Cuota de mercado relativa	Similar
McKinsey	Múltiples	Múltiples	Ponderación subjetiva
PIMS	Estructura y dinámica del sector	Coste, calidad, cuota de mercado, recursos	Para determinar empíricamente
Porter	Cinco fuerzas competitivas	Valor, coste, alcance	Determinados conjuntamente

PIMS: *profits impact market strategy*.

estrategia como un proceso de resolución de problemas poco estructurados. Para la Escuela de *Harvard*, la obtención de beneficios superiores por parte de una empresa pasa por definir una estrategia que consiga el encaje adecuado entre sus fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno donde se desenvuelve, además de asegurar el alineamiento interno de las políticas funcionales. El llamado análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) arranca de estos trabajos.

Boston Consulting Group y McKinsey son empresas de consultoría que realizan aportaciones a la estrategia a partir de modelos conceptuales desarrollados desde la práctica profesional, es decir, sin una base teórica explícita y formalizada previa. Estos modelos de gestión se visualizan en matrices de dos dimensiones también conocidas como «carteras de negocios». Una de las dimensiones, generalmente el eje de ordenadas, representa la valoración del entorno, de menos a más favorable, mientras que la otra, el eje de abscisas representa la posición relativa que ocupa la empresa en el negocio respectivo. La cartera de negocios más famosa ha sido la del BCG (*Boston Consulting Group*), llamada crecimiento-cuota de mercado. Para el BCG las oportunidades de beneficio se explican por el crecimiento previsto en la demanda del mercado (variable de entorno) y por la cuota de mercado relativa de la empresa en el mercado (variable de empresa). Con la tasa de crecimiento se aproxima la fase del ciclo de vida del negocio y con la cuota de mercado la ventaja relativa en costes por razones de economía de escala y experiencia. Las carteras de negocios incluyen recomendaciones a las empresas sobre en qué negocios es recomendable seguir invirtiendo y en qué negocios es recomendable desinvertir.

El proyecto PIMS (*profits impact market strategy*) aborda la pregunta sobre los factores que determinan los beneficios empresariales desde la aproximación empírica. Para ello se postula una relación entre, de un lado, una variable de resultados como por ejemplo la rentabilidad sobre activos o el margen sobre beneficios en cada negocio y, del otro, variables que describen el entorno del negocio (crecimiento,

regulación, facilidad de entrada, concentración, etc.) y variables que recogen la situación de la empresa en el negocio (por ejemplo, la cuota de mercado) y/o decisiones de gestión (por ejemplo gastos en I+D –investigación y desarrollo– o en publicidad). Utilizando los datos obtenidos directamente de los cuestionarios cumplimentados que previamente se remiten a las empresas, se estima el modelo de regresión que mejor explica los resultados a partir de las variables de entorno y de empresa seleccionadas. Según el signo y significación estadística de los coeficientes de las variables explicativas se extraen recomendaciones sobre las actuaciones que hay que potenciar y las que es necesario reducir en aras a unos superiores resultados económicos. Una de las regularidades empíricas más destacadas y más valoradas en los manuales de dirección de empresas fue la relación positiva y entre beneficios (contables) y cuota de mercado de la empresa en el negocio.

La aproximación empirista está afectada de serias limitaciones. Por ejemplo, ignorar que las variables observadas son resultado de decisiones en las que las empresas han tenido en cuenta las posibles reacciones de las demás a sus propias decisiones; cualquier recomendación de cambio en las decisiones pasadas debe hacerse anticipando la reacción del resto de las demás empresas a esa nueva decisión. Por otra parte, los autores que trabajan con los datos de PIMS no explican adecuadamente otras regularidades empíricas difíciles de justificar, al menos aparentemente, como por ejemplo la asociación negativa entre resultados y gastos en I+D o gastos en publicidad. En realidad, estos resultados muestran las limitaciones de los datos contables para estudiar empíricamente los determinantes de los resultados empresariales: las empresas contabilizan los gastos en I+D como costes del ejercicio y, por ello, la empresa que más gasta muestra un menor beneficio contable en el ejercicio.

El proyecto PIMS aborda el estudio de los determinantes de los beneficios empresariales sin fundamentos teóricos expresos a la hora de justificar las variables seleccionadas o interpretar los resultados, aunque la lista de variables propuestas para explicar los beneficios (concentración del mercado, cuota de mercado) coinciden con las

habituales en los estudios empíricos de la economía industrial sobre competencia y bienestar. Estas variables explicativas son también el antecedente a la aplicación explícita y más rigurosa del marco conceptual de la economía industrial al estudio de los determinantes del beneficio empresarial que realiza Porter (1980) en su libro *Competitive Strategy*. Para Porter, la explicación de por qué las empresas difieren en sus beneficios debe tener en cuenta, de un lado, el mayor o menor *atractivo* de la industria en la que cada una desarrolla su actividad y, del otro, la *posición competitiva relativa* de la empresa dentro de la industria, es decir, en qué medida a través de su forma de competir se protege mejor o peor de la competencia general a que se ve sometida en el mercado al que pertenece. Para identificar las *cinco fuerzas* que determinan el atractivo de la industria, Porter se inspira en los factores que, desde la economía industrial se proponen para evaluar el grado de competencia en una industria: competencia entre empresas establecidas, la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de clientes, el poder negociador de proveedores y la amenaza de los productos sustitutos. Cuanto más intensamente se manifiesten las fuerzas más intensa será la competencia, menores las oportunidades de beneficios medios en la industria y menor el atractivo industrial. Por otra parte, la empresa responde a estas fuerzas diseñando y llevando a la práctica su propia forma de competir (estrategia genérica) que puede ser en forma de menor coste, mayor valor para el cliente o posicionamiento en un nicho de mercado inexpugnable.

2.2.2 Recursos y capacidades

La aportación de Porter al estudio de la estrategia competitiva se critica bajo el argumento general de que hace excesivo hincapié en la importancia de los factores de la industria, las cinco fuerzas, a la hora de explicar los beneficios de las empresas, ignorando, o no destacando lo suficiente, la relevancia de los factores internos de la propia empresa. En otras palabras, dentro de una misma industria existe una gran heterogeneidad entre los beneficios de las empresas y que

esa heterogeneidad se mantenga o no con el tiempo difiere entre unas industrias y otras. Para los críticos de Porter el modelo de atractivo de la industria es insuficiente cuando se trata de explicar la heterogeneidad empresarial y su persistencia en el tiempo. Las críticas dan pie a una propuesta metodológica alternativa a las cinco fuerzas llamada la teoría de los recursos y capacidades. Podría decirse que los recursos y capacidades aportan una visión explícitamente dinámica al estudio de la heterogeneidad empresarial, donde lo relevante es el *stock* o dotación de recursos con que cuenta la empresa para competir y el hecho, constatado, de que la acumulación de activos productivos requiere un tiempo porque en el proceso se incurre en costes de ajuste para hacer productivas las nuevas inversiones. Estos costes de ajuste impiden la imitación instantánea de aquellos recursos productivos que se demuestran valiosos por parte de empresas que no los tienen, lo cual a su vez otorga ventajas a quienes los han invertido primero.

La terminología «Visión de la empresa desde los recursos» (*resource based view of the firm*, RBV) se introduce en el año 1984 por Wernerfelt, en un artículo que publica en la recientemente aparecida *Strategic Management Journal*, revista de referencia en la disciplina de la dirección estratégica. La RBV se nutre de aportaciones de economistas que estudian los mercados y las empresas en situación de desequilibrio (en contraste con la economía industrial que tiende a concentrarse en las propiedades del equilibrio). Entre ellos, Penrose (1959), la teoría del crecimiento empresarial; Nelson y Winter (1982), la explicación evolutiva de la empresa; Schumpeter (1942), innovación y destrucción creativa; Hayek (1937), división y expansión del conocimiento. El cuadro 2.2 reproduce casi, literalmente, una de las propuestas más representativas sobre cómo se ha configurado la disciplina de la Dirección Estratégica después de los años ochenta. La primera de las bases teóricas de la disciplina que aparece en el cuadro 2.2 es la de las cinco fuerzas de Porter a la que ya se ha hecho diferencia; nótese que los autores del cuadro mencionan sólo los condicionantes estructurales de los beneficios de la empresa (que en el cuadro se denomi-

nan «rentas»), eludiendo cualquier reconocimiento a las fuentes de heterogeneidad empresarial a las que alude Porter cuando introduce el concepto de estrategias competitivas genéricas.

La segunda escuela de pensamiento que aparece en el cuadro 2.2 incluye las aportaciones a la estrategia desde la teoría de juegos. Esta propuesta es discutible porque, en realidad, la dicha teoría es una metodología de análisis para estudiar el comportamiento de los agentes y los resultados individuales y colectivos que resultan del mismo, en cualquier contexto de colaboración y conflicto. Se trata, por tanto, de una metodología instrumental que cruza disciplinas, no de un cuerpo de conocimientos teóricos que definen una disciplina concreta. Al presentar la teoría de juegos como una alternativa más cuando se trata de adoptar un marco conceptual para el estudio de la estrategia, Teece, Pisano y Shuen sugieren que, al elegir cualquiera de las

Cuadro 2.2 Determinantes de los beneficios empresariales después de 1980

Modelo	Raíces intelectuales	Autores estrategia	Naturaleza rentas	Unidad análisis	Estructura mercado	Puntos focales
Atenuar fuerzas competitivas	Mason Bain	Porter	Chamberlain	Industrias empresas productos	Exógena	Estructura mercado posición competitividad
Conflicto estratégico	Machiavelo Shelling Cournot Nash Harsanyi	Ghermawat Shapiro Branderburge Nalebuff	Chamberlain	Empresas productos	Endógena	Interacción estratégica
Perspectiva recursos	Penrose Selznick Christensen Andrews	Rumelt Chandler Wernerfelt Teece	Ricardianas	Recursos	Endógena	Fungibilidad activos
Perspectiva capacidades dinámicas	Schumpeter Nelson Winter Teece	Dosi, Teece, Winter, Hamel, Prahalat, Diericks, Cool, Porter	Schumpeterian	Procesos, posiciones, caminos	Endógena	Acumulación activos Capacidad de réplica No imitación

Fuente: Adaptado de Teece, Pisano y Shuen (2007).

otras propuestas conceptuales, queda excluida la posibilidad de utilizar la teoría de juegos para el estudio de la competencia estratégica. Teniendo en cuenta que la teoría de juegos se ha desarrollado en los últimos años principalmente como parte del estudio de los problemas que han interesado a la economía industrial (véase, a modo ilustrativo, el libro de Tirole 1988), la paradoja a la que se refiere Ghemawat (1997) en su libro de que la economía industrial influye mucho más en la disciplina de estrategia en los años ochenta que en los años noventa, podrá explicarse como la consecuencia de propuestas metodológicas donde la teoría de juegos se plantea como una alternativa excluyente.

La perspectiva de «recursos y capacidades» propone una gestión de la empresa que tome como punto de partida la dotación de *stock* de recursos que posee (en forma de activos específicos y factores de producción como patentes, marcas, base de clientes, recursos humanos), así como sus capacidades distintivas (aquello que la empresa hace mejor que los competidores) en la formulación de la estrategia y de las alternativas de crecimiento. Queda fuera de la disciplina el análisis de las condiciones de competencia y rivalidad que determinan el atractivo de la industria según Porter. La perspectiva de recursos y capacidades al estudio de la estrategia se ha planteado como alternativa a la perspectiva basada en el «posicionamiento estratégico» de Porter, aunque en nuestra opinión se trata de aportaciones que se complementan mutuamente como más adelante pondremos de manifiesto. En la última fila del cuadro 2.2 incluye la escuela de las capacidades dinámicas que hace hincapié en la importancia para el éxito competitivo de una renovación permanente de las capacidades y los recursos disponibles, como garantía para hacer frente con éxito a los cambios externos.

La referencia a propuestas conceptuales y metodológicas para el estudio de la estrategia en los últimos treinta años no está completa sin incluir, al menos, dos aportaciones adicionales: el libro *Co-opetition* de Nalebuff y Brandenburger (1996) y el libro *Information Rules* de Shapiro y Varian (1999). El primero incorpora dos elementos distin-

tivos importantes al estudio de la empresa en competencia, destacados por los propios autores: la importancia de saber combinar cooperación y competencia para formular estrategias exitosas, y las oportunidades para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas que ofrece la teoría de juegos. Para Nalebuff y Branderburger, el estudio de los mercados y la formulación de estrategias se ha centrado tradicionalmente en las relaciones entre «competidores», ignorando la relación entre «complementadores». Dos empresas son competidoras si, al mejorar la aportación que una de ellas realiza al mercado, la otra ve reducido el valor de la aportación propia. Las empresas se relacionan habitualmente con competidores pero también es frecuente la relación entre ellas que responde a la complementariedad, en el sentido de que cuando una empresa mejora su aportación al mercado, las otras empresas aumentan el valor de la suya (por ejemplo, el valor de un paquete de *software* informático aumenta con la capacidad del hardware con el que se maneja y viceversa, mejor *software* aumenta el valor del hardware existente). Cualquier empresa puede encontrar «complementadores» entre sus clientes, sus proveedores y entre los propios competidores. Las relaciones entre complementadores debe ser de cooperación, porque lo que aporta cada uno contribuye a hacer más valioso para el consumidor el producto combinado, pero también de competencia porque cada uno no es indiferente a cómo se reparte la aportación total, de ahí que el libro recomiende aprender a competir y a colaborar a la vez. Desde la perspectiva metodológica, la teoría de juegos que mejor se adapta al estudio de la cooperación y el conflicto entre los agentes de un mercado es la que combina a la vez juegos de tipo cooperativo y juegos de tipo competitivo.

La obra de Shapiro y Varian aborda las peculiaridades estructurales y las implicaciones para la competencia estratégica entre las empresas que producen y comercializan bienes informacionales (cualquier bien que pueda digitalizarse). El libro aparece en pleno auge de las TIC y en un momento en el que la llamada «nueva economía» hizo pensar en la obsolescencia del pensamiento económico recibi-

do. Precisamente, una de las frases afortunadas del libro, plenamente confirmada por acontecimientos posteriores, es que la tecnología cambia en el tiempo pero las leyes económicas permanecen. La relevancia de este libro está justificada por la importancia que han adquirido los mercados de bienes informacionales en las economías desarrolladas debido a los avances tecnológicos relacionados con Internet y otros tratamientos de tecnologías en red; por las singularidades que presenta la estructura y la conducta de las empresas debido a las peculiaridades de la información como bien económico (estructura de costes, protección de la propiedad intelectual, bien de experiencia, saturación); y por las peculiaridades de la tecnología que hace posible almacenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, visualizar, transmitir y recibir información (competencia entre sistemas, que integran productos complementarios, costes de cambiar y situación de atrapado, estándares y externalidades de red). Las TIC han penetrado en los sectores tradicionales y han alterado las condiciones de competencia en los mismos. Las valoraciones de lo que ha supuesto este avance tecnológico para la forma de competir en los mercados, en general, son innumerables; entre ellas destacamos el trabajo de Porter (2001) sobre estrategia empresarial en la era de Internet.

2.2.3 Evidencias empíricas

La aproximación desde los recursos y capacidades al estudio de la estrategia impulsa nuevas investigaciones empíricas sobre determinantes de los beneficios empresariales. Resulta imposible resumir aquí todos los trabajos publicados con este objetivo o siquiera los más representativos. Nos limitaremos a exponer únicamente una línea de investigación y algunos de sus resultados más relevantes. La línea en cuestión es la que trata de averiguar la importancia relativa de los factores propios de la empresa frente a los factores propios de la industria, para explicar la variabilidad *ex post* observada en los beneficios de empresas que operan en distintas industrias. Cuando la base de datos se extiende a varios períodos, el análisis se completa con la pregunta adicional sobre la convergencia o no de los beneficios ha-

cia un nivel de beneficio único para todas las empresas. Esta convergencia sería lo esperable en el supuesto de que la competencia lograra el objetivo de erosionar los beneficios superiores y el cierre de empresas o la disminución de capacidad eliminara del mercado a aquellas que no alcanzan los beneficios mínimos para alcanzar el coste del capital.

Detrás del interés por descubrir si la variabilidad observada en los beneficios obedece más a factores propios de la industria o, en cambio, se explica en mayor medida por factores propios de la empresa, subyace una pregunta de más alcance. En efecto, el modelo de las fuerzas competitivas de Porter atribuye las diferencias en los beneficios de las empresas a las características de la industria a la que pertenecen (nivel de atractivo de la industria inversamente relacionado con la intensidad con la que se manifiestan las cinco fuerzas). La teoría de los recursos y capacidades sostiene, en cambio, que las bases de la heterogeneidad en los resultados de las empresas estará en las características propias de las empresas de manera que será más importante la dispersión y variabilidad de resultados entre las empresas de una misma industria que la dispersión en los valores medios de beneficios entre unas industrias y otras. Por otra parte, la convergencia o no de los beneficios con el tiempo hacia una norma común para cualquier empresa e industria informará sobre si las empresas que obtienen beneficios más altos, en un momento en el tiempo, son capaces de preservar esa diferencia o, por el contrario, la reacción de las rivales termina por erosionarla.

La evidencia publicada (Rumelt 1991; McGahan y Porter 1997; Bou y Satorra 2007) aporta los siguientes resultados: *a)* el factor *empresa* tiende a explicar una mayor fracción de la variabilidad de los beneficios que el factor *industria*; *b)* los beneficios tienden a converger en el tiempo pero la convergencia es relativamente lenta y no lleva a una norma común, sino que el valor de convergencia difiere entre empresas e industrias; *c)* la rapidez de la convergencia y las diferencias entre los valores de convergencia son distintos entre empresas y entre industrias; *d)* en general, en la variabilidad observada

en los beneficios tiene una importancia relativa mayor la parte transitoria que la parte permanente de esa variabilidad; e) la parte transitoria tiene más importancia que la parte permanente a la hora de explicar la variabilidad observada que se explica por factores de empresa; lo contrario ocurre en la parte de variabilidad atribuible a la industria donde la parte permanente es más importante que la transitoria.

Las evidencias empíricas se han interpretado como evidencias a favor de las tesis de la teoría de los recursos y capacidades y, por tanto, contrarias a las tesis de Porter al observarse menos variabilidad entre industrias que entre empresas dentro de la misma industria. Sin cuestionar el impacto de estas evidencias empíricas a la hora de reorientar la investigación sobre los factores determinantes de los beneficios desde la industria a la empresa, la valoración de las mismas debe hacerse con cuidado por las siguientes razones: primera, la medida de beneficios utilizada es la rentabilidad del capital invertido calculada a partir de datos contables de las empresas; esta medida es discutible por al menos dos razones, aparte de los problemas propios de valoración de los activos a precios históricos y no a precios corrientes o de reposición: las empresas no maximizan la rentabilidad de la inversión sino el beneficio y el beneficio económico no está determinado hasta que se tiene en cuenta el coste de oportunidad de los recursos invertidos. Los estudios empíricos no han tenido en cuenta diferencias en el coste del capital de las empresas como factores explicativos de las diferencias observadas en la rentabilidad.

Segunda, la industria no es siempre una buena aproximación al mercado relevante de las empresas. Entre las fuerzas competitivas, Porter incluye la amenaza de los productos sustitutivos que no pertenecen a la industria pero sí forman parte del mismo mercado. Las industrias que se desgrana en la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) no tienen en cuenta los productos sustitutivos (por ejemplo, encontramos la industria de los envases de latón y la industria de los envases de vidrio y de cartón cuando, en realidad, todas estas industrias constituyen un mismo mercado porque los

productos son sustitutivos en satisfacer la necesidad). Tampoco se tiene en cuenta el alcance geográfico de los mercados; esto afecta sobre todo a empresas que realizan una actividad importante en negocios exteriores o a empresas de servicios personales para las que el mercado relevante es el mercado local. En suma, las investigaciones reseñadas apenas se preocupan por distinguir entre industria y mercado cuando son dos conceptos diferentes; para los objetivos de la investigación lo relevante es el mercado no la industria.

2.3 Economía de la competencia estratégica

La economía industrial ha evolucionado de forma importante en los últimos treinta años. La principal novedad en la evolución de la disciplina ha sido dar más importancia a la conducta de las empresas para estudiar los factores dinámicos de la competencia, aprovechando las posibilidades que ofrece para ello la teoría de juegos. Cuando Porter escribe su primer libro, la economía industrial está todavía anclada en la premisa de que la estructura de la industria (concentración) determina la conducta de las empresas (si la concentración es alta, las empresas coordinan sus decisiones para comportarse como un monopolio, mientras que, si es baja, competirán intensamente entre sí) de manera que los resultados de la industria quedan totalmente determinados por su estructura. Las leyes de defensa de la competencia asumen esta premisa y su principal objetivo es permanecer vigilantes y actuar para que las industrias no se concentren hasta el punto de eliminar la rivalidad entre las empresas o crear elevadas barreras a la entrada. Los críticos de las cinco fuerzas cuestionan su validez porque no están de acuerdo en que la estructura de la industria anula la conducta de las empresas e impide a cada una formular estrategias competitivas diferenciadas de las del resto. Sin embargo, la crítica no es del todo correcta porque Porter acompaña su propuesta de análisis industrial con otra propuesta sobre las estrategias competitivas (llamadas estrategias genéricas) que deben permi-

tir a las empresas defenderse de las presiones homogeneizadoras de las cinco fuerzas.

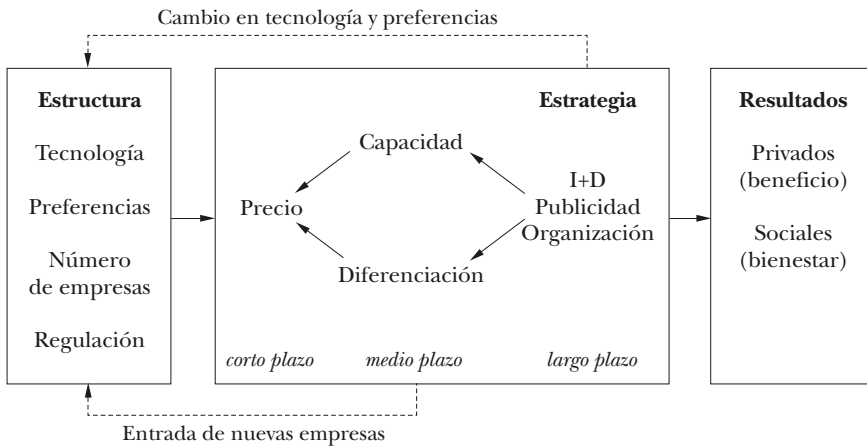
El cambio metodológico en la economía industrial a partir, sobre todo, de los años setenta se aprecia en los contenidos de libros como el de Tirole (1988). La nueva aproximación al estudio de la formación de precios y a los determinantes del beneficio de las empresas adopta la metodología de la teoría de juegos lo cual significa colocar la conducta de las empresas en el centro de los estudios sobre el funcionamiento de los mercados. La teoría de juegos se asienta en tres pilares: racionalidad, interdependencia y equilibrio. *Racionalidad* significa que los agentes actúan de forma coherente con lo que les dictan sus preferencias o, por lo menos, lo intentan dentro de las limitaciones fisiológicas que les afectan. *Interdependencia* significa que los pagos que espera conseguir cada jugador dependen de sus propias acciones y de las acciones de los demás (lo contrario de la situación de precio aceptante propia de la competencia perfecta); la interdependencia puede ocurrir en situaciones de coincidencia de objetivos (juegos de coordinación) y en situaciones de conflicto de objetivos entre los agentes (juegos competitivos). El *equilibrio* es la forma de definir la solución del juego; generalmente se corresponde con vectores de estrategias, una para cada jugador (agente), en las que nadie tiene interés personal en modificar su comportamiento si los demás tampoco lo hacen.

La teoría de juegos se ha demostrado especialmente útil para estudiar las empresas en competencia porque en las condiciones de *imperfección* que acostumbran a dominar en los mercados resulta realista suponer racionalidad, interdependencia y existencia de equilibrio que justifican la aplicación de la metodología. En efecto, el objetivo de hacer máximo el beneficio es una buena descripción de la racionalidad de las empresas; el número de empresas entre las que se desarrolla la competencia es, en muchos casos, reducido y la interdependencia inevitable; por último, existen descripciones realistas de las condiciones de la tecnología y mercado para las que es posible llegar a equilibrios como, por ejemplo, el equilibrio Nash. En sínte-

sis, la teoría de juegos aporta las bases de terminología, marco conceptual, supuestos y proceso lógico-deductivo que unifica la aproximación al estudio de los mercados en condiciones de *competencia imperfecta*, donde existe un lugar para el pensamiento y la acción estratégica como forma de alterar los resultados del proceso competitivo en aras a un mayor beneficio particular. El esquema 2.1 sintetiza el marco conceptual para el estudio de la competencia entre empresas, que ofrece la actual economía industrial a quienes se interesan por descubrir los factores que explican los beneficios de las empresas y su evolución en el tiempo.

El bloque central representa la *conducta* de las empresas (*estrategia*), resumida en las principales variables de decisión con las que la empresa puede influir en el desarrollo de la competencia y en el resultado final. Las variables se agrupan en función del tiempo necesario para poder modificarlas. El *precio* es una variable de corto plazo porque, en general, la empresa puede modificarlo sin grandes dilaciones de tiempo. Las variables de medio plazo son la *capacidad* de produc-

Esquema 2.1 Marco conceptual para el estudio de la competencia estratégica desde la economía industrial



Fuente: Adaptado de Tirole (1988).

ción y la *diferenciación* o posicionamiento del producto. Ya, a largo plazo, la empresa puede alterar sus posibilidades de producción o la atracción de las marcas en el mercado a través la *investigación*, el *desarrollo* y la *publicidad*. La *organización interna* también puede ser una variable competitiva de largo plazo en cuanto a través de ella se asegura la motivación y la eficacia en la puesta en práctica de la estrategia.

Las flechas que conectan las variables de decisión indican que las consecuencias de las decisiones de cada variable estarán condicionadas por las decisiones que se han tomado previamente sobre las variables de plazo más largo. Es decir, la empresa adquiere o desarrolla una tecnología a partir de la cual decide la capacidad de producción; la posterior decisión sobre el precio vendrá condicionada por la capacidad de producción disponible que, para modificarse, podrá requerir más desarrollo tecnológico y más decisiones de capacidad. Desde el punto de vista de la solución del proceso de decisión como un juego competitivo, que determinará la estrategia que se deberá seguir como secuencia encadenada de decisiones, en general, contingentes o condicionadas a las actuaciones previas de los rivales, la forma de proceder es justamente la inversa de la descrita, es decir que para encontrar la estrategia óptima se seguirá el proceso de inducción hacia atrás: primero, cada empresa decide sobre el precio en competencia con otras empresas hasta determinar un equilibrio donde el beneficio depende de la capacidad (diferenciación o posicionamiento); en la etapa siguiente, la competencia se desarrolla a través de las variables de capacidad (diferenciación), de tal manera que, en el nuevo equilibrio, los beneficios de las empresas ya sólo dependen de las variables de largo plazo; finalmente, la competencia se concreta en estas variables que tienen el proceso de acumulación más largo. La complicación técnica de resolver estos problemas, con el fin de tener cierta capacidad de predicción sobre el equilibrio en la industria, es particularmente alta, sobre todo porque las variables de largo plazo son las variables de *stock* a las que la teoría de recursos y capacidades atribuye el origen de las ventajas competitivas sostenibles (Dierickx y Cool 1989).

La complicación se hace aún mayor cuando la conducta (estrategia) se interrelaciona con la estructura y con los resultados. La *estructura* incluye los elementos más permanentes del entorno bajo el que se decide sobre las variables de conducta. En el esquema 2.1, el entorno incluye la tecnología, las preferencias, el número de empresas y la regulación. Sin embargo, al permitir que las empresas tomen decisiones sobre I+D, publicidad y otras variables de largo plazo, se están creando condiciones para que la tecnología, las preferencias y el número de empresas cambien en el tiempo, lo cual desvirtúa la condición de estructurales que se atribuye a estas variables. En otras palabras, con un horizonte temporal largo, todas las variables terminan siendo endógenas, lo cual complica aún más la posibilidad de encontrar relaciones causales sobre los determinantes últimos de los *resultados* privados y sociales que pueden darse en un mercado. Las previsiones de resultados privados (beneficios), interesan sobre todo a las empresas que compiten en el mercado, mientras que los sociales (bienestar), interesan sobre todo a las autoridades públicas. Lo dicho sobre el carácter endógeno de todas las variables que aparecen en el esquema 2.1 ayudará a comprender la dificultad para detectar los factores de éxito que busca la dirección de empresas y también la dificultad para discernir entre eficiencia estática (bienestar a corto plazo) y dinámica (bienestar presente y futuro descontado) que se necesita para formular las políticas óptimas de defensa de la competencia (obviamente, estas últimas sólo serán necesarias cuando el bienestar privado de equilibrio se alcance con decisiones distintas de las que requiere el máximo bienestar social y el coste de aplicar las políticas no sea elevado).

2.3.1 Creación y reparto de riqueza

Ilustramos el funcionamiento de la competencia entre empresas y sus consecuencias en términos de resultados privados y sociales, a través de ejemplos sencillos con el fin de comprender mejor el mensaje que está implícito en el esquema 2.1. La economía se interesa por los mecanismos descentralizados que alinean la racionalidad in-

dividual y la racionalidad colectiva, es decir, lo que cada agente persigue en su comportamiento libre y lo que interesa conseguir desde el punto de vista social. La libre competencia entre empresas permite a éstas decidir con libertad sobre las variables con las que trata de alterar a su favor las decisiones de los compradores; si suponemos que las empresas deciden para maximizar su beneficio, es posible replicar *ex ante* el resultado previsible de su comportamiento real y evaluar las consecuencias desde un punto de vista social a través de medir la riqueza que se crea como resultado de esa dinámica competitiva.

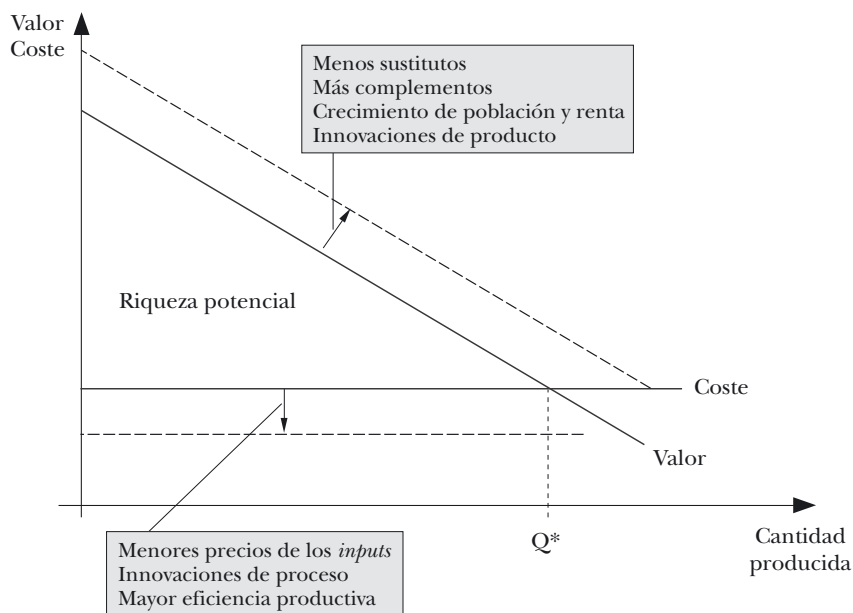
Desde un punto de vista económico, la *riqueza creada* con la producción de bienes y servicios es igual a la *diferencia entre el valor y el coste social de esa producción*. El *valor* de los bienes y servicios se relaciona con la utilidad que proporciona a quienes los consumen, la cual a su vez se traduce, a efectos operativos, en *disposición a pagar*. En la utilidad/disposición a pagar intervienen tanto elementos objetivos relacionados con la calidad o funcionalidad del bien, como elementos psicológicos o emocionales ligados al consumo. El coste se refiere al *coste de oportunidad* de los recursos empleados en esa producción, entendiendo por coste de oportunidad la menor cantidad que se debería pagar por esos recursos para que quien los posea estuviera dispuesto a emplearlos en esa producción renunciando con ello a *usos alternativos*. El término *social* se utiliza para tener en cuenta la posibilidad de efectos externos en el consumo o en la producción, afectado al bienestar de otros agentes que no están participando directamente en la producción o en el consumo (por ejemplo, contaminación, consumo de recursos naturales, difusión de conocimiento nuevo, etc.). En esta conferencia, los efectos externos se consideran insignificantes y la utilidad/valor y coste privados coinciden con los sociales.

La economía indaga sobre las condiciones que inducen a hacer máxima la riqueza creada con los recursos y la tecnología disponibles (de manera que cualquier asignación de recursos que lleve a riqueza creada negativa debe evitarse porque es mejor en ese caso no producir), así como las condiciones que estimulan la mejora en la tecnolo-

gía, los recursos y los procesos para que la riqueza creada crezca de forma sostenida en el tiempo. La disposición para pagar resulta de las preferencias (utilidad) de los consumidores compradores, mientras que los costes de oportunidad de los recursos productivos vienen dados por los precios a los que se compran en los mercados. La empresa calcula el coste de oportunidad de su producción a partir de los precios y cantidades de recursos utilizados, para después ofrecer el producto a los clientes procurando conseguir el mejor precio posible. A través de la apropiación privada del beneficio que se obtiene de la venta (diferencia entre el precio al que se vende y el coste que se soporta) se inducen incentivos a que las empresas se orienten a crear riqueza y bienestar.

A continuación se explica la relación entre riqueza creada y beneficio, mostrándose el funcionamiento del proceso competitivo y sus efectos sobre el reparto final de la riqueza creada. Para ello nos apoyaremos en las herramientas de análisis que son habituales en la economía. El gráfico 2.1 muestra, en el formato habitual de oferta y demanda de un mercado, el potencial de riqueza que determinan la comparación entre valor (demanda) y coste (oferta), para diferentes cantidades de producción por unidad de tiempo.

La función que determina el valor/disposición para pagar por cada unidad producida, decrece al aumentar el número de unidades; esta hipótesis se sustenta por el supuesto contrastado de las utilidades marginales decrecientes (la disposición a pagar o utilidad marginal de un bien disminuye con el número de unidades del mismo ya consumidas). Cuando se trata de un bien que cada persona consume en una unidad y los consumidores valoran de forma diferente la utilidad que proporciona el bien, ordenando a los consumidores potenciales desde el que lo valora más y, por tanto, está dispuesto a pagar más por la unidad del bien, hasta quien lo valora menos, también se llega a la función decreciente de valor por unidad que aparece en el gráfico 2.1. La función horizontal paralela al eje de abscisas es el coste unitario de producción, supuesto constante y expresado en valores de oportunidad de los recursos consumidos en la producción.

Gráfico 2.1 La riqueza potencial en un mercado

La riqueza creada en el mercado, descrita en el gráfico 2.1, se hace máxima en el punto donde el valor de la última unidad consumida se iguala al coste unitario de oportunidad. El valor de esa riqueza potencial se representa en la figura por el triángulo entre las funciones de valor y coste unitarios. Ir más allá de ese punto con la producción significa que el valor de la unidad producida es inferior a lo que vale lo que se deja de producir en otra parte de la economía y, por tanto, se destruye riqueza. Por otra parte, una producción por debajo de Q^* significa que en el mercado hay compradores que valoran el consumo del bien por encima de lo que la sociedad sacrifica con su producción, y en consecuencia, es posible crear más riqueza aumentando la producción.

La riqueza potencial del mercado es igual a la suma de las diferencias entre valor y coste para cada una de las unidades consumidas hasta Q^* . Es de esperar que la riqueza evolucione en el tiempo según

cambian la disposición a pagar y los costes de oportunidad. Los compradores aumentan la disposición a pagar si el producto o servicio mejora en algunas de las dimensiones que proporcionan utilidad (más prestaciones económicas, más funcionalidad o más recompensas psicológicas). También cuando se reducen los productos sustitutos disponibles o cuando aumentan los productos complementarios. El aumento del tamaño del mercado relevante por expansión geográfica, por crecimiento vegetativo o por aumento en la renta per cápita, implican más riqueza potencial porque aumentan los compradores potenciales o la cantidad que consume cada uno. La reducción de los costes de oportunidad por innovaciones de proceso, mejora de la eficiencia productiva o reducciones en los precios de los *inputs* utilizados en la producción, también llevan a un aumento de la riqueza potencial.

La riqueza potencial es un referente teórico que se determina a partir de las preferencias de los consumidores, las tecnologías disponibles de producción y la dotación de recursos primarios de la economía. Lo técnicamente posible constituye el referente sobre lo que es posible conseguir para unas preferencias y una tecnología dadas. Pero la economía diferencia entre la riqueza potencial y la riqueza real que resulta de añadir a la tecnología y las preferencias el marco institucional en que éstas se desenvuelven. En el presente contexto nos interesa conocer la riqueza que realmente se consigue bajo el marco institucional de la libre empresa que combina libertad contractual y propiedad privada. En este entorno institucional, los precios señalan la escasez o abundancia relativa de cada bien o servicio y dan una medida del premio que se puede conseguir aumentando la producción de lo que falta y disminuyéndola de lo que sobra, hasta llegar al punto de equilibrio.

Comprender el funcionamiento de los mercados y la conducta de las empresas dentro de ellos requiere explicar cómo se forman los precios. Para ello es necesario, a su vez, indicar cuál es la estructura del mercado en términos de número de empresas que se disputan la riqueza potencial y las condiciones de información bajo las que to-

man decisiones. En el mercado de *competencia perfecta*, cada comprador tienen varios productos sustitutos perfectos entre sí (en cuanto al valor que les asigna) y elige entre uno u otro comparando la utilidad neta que le proporcionan, la cual se determina por la diferencia entre el valor del bien y precio que paga para conseguirlo. La información es completa y perfecta. Puesto que el valor es el mismo para todos los productos (sustitutos perfectos) los compradores comparan precios y eligen el producto cuyo precio es menor. Hay que distinguir ahora entre demanda del mercado y demanda de la industria. Si una empresa fija un precio mayor que el del resto, su demanda será cero, mientras que, si es la de precio más bajo, se queda con todo el mercado. A partir de la demanda que depende de su precio y del precio de las demás, cada empresa obtiene la función de beneficios y elige el precio que hace máximo ese beneficio. La interdependencia hace necesario recurrir a la teoría de juegos para resolver el problema y llegar al equilibrio. Cuando los costes unitarios de las empresas son iguales, la solución de equilibrio es precisamente aquélla en la que el precio es igual al coste unitario. A ese precio, los compradores, que comparan valor y precio para decidir si compran o no, deciden consumir la cantidad Q^* que aparece en el gráfico 2.1.

En las condiciones de competencia perfecta descrita, donde dos o más empresas producen al mismo coste y venden al mercado productos o servicios perfectamente sustitutos para los compradores sin restricciones en la capacidad de producción, la actuación descentralizada de las empresas que varían el precio para atraer a los compradores y conseguir beneficios lleva a un equilibrio en el mercado donde: *a)* la riqueza realmente creada es la riqueza potencial; *b)* el precio es igual al coste unitario de oportunidad, con lo cual el beneficio extraordinario de las empresas es nulo; *c)* toda la riqueza creada se concentra en los consumidores en forma de excedente por diferencia entre lo que valoran el bien que consumen y lo que realmente pagan por el mismo.

Compárese el resultado con el que se obtiene si la empresa es *monopolio*. Ahora los compradores potenciales no pueden elegir por-

que el bien o servicio lo oferta una sola empresa. Supóngase, en primer lugar, que el monopolista tiene información sobre lo que cada comprador potencial está dispuesto a pagar por el bien o servicio que consume y puede impedir que quien compra a un precio revenda el producto a otros compradores. Si su objetivo es maximizar el beneficio, diferencia entre ingreso y coste, para lograrlo fijará un precio discriminatorio para cada comprador igual a lo que éste está dispuesto a pagar. La producción del monopolista que maximiza su beneficio es ahora también Q^* , pues si vende por encima pierde en el margen al vender a un precio por debajo del coste y si vende por debajo pierde oportunidades de beneficio positivo, también en el margen. El monopolista perfectamente informado llega a un resultado donde la riqueza creada en el mercado coincide con la riqueza potencial, pero la distribución de la riqueza creada es exactamente la opuesta a la que se obtiene con la competencia perfecta: con el monopolista, toda la riqueza creada es en forma de beneficio para la empresa, mientras que el excedente del consumidor es igual a cero. La competencia y el monopolista perfectamente informado crean la misma riqueza en el mercado, pero difieren en cuanto al reparto que se hace de la misma. El juicio valorativo que pueda hacerse de un mecanismo u otro deberá basarse en consideraciones de equidad en el reparto, no en cuanto a la cantidad total disponible para repartir.

La hipótesis de información perfecta y/o capacidad ilimitada para evitar la reventa no son realistas o, en el mejor de los casos, para llegar a tales situaciones será necesario incurrir en costes, bien en forma de costes de información para estudiar el mercado, bien en forma de costes por redactar y hacer cumplir el contrato que impide la reventa o por los dos a la vez. Cuando el monopolista conoce la función de demanda pero no puede discernir la disposición a pagar por el bien de un comprador concreto (o no puede impedir la reventa), entonces su política comercial se basará en fijar el mismo precio para todos los clientes potenciales. Obviamente, ese precio será el que haga máximo su beneficio (máxima superficie del rectángulo igual a cantidad por precio menos coste). El precio correspondiente a la solución

de máximo beneficio iguala el coste de la última unidad al ingreso que esa última unidad le aporta al monopolista, ingreso que está por debajo de la disposición a pagar por esa unidad marginal. Por tanto, el precio de máximo beneficio para el monopolista está por encima del coste unitario, lo cual significa también que hay una parte de riqueza potencial que se pierde: aquella que corresponde a cantidades producidas para las que el valor marginal es mayor al coste unitario (producción entre $Q^* - Q_M$, siendo Q_M la producción del monopolista).

En el supuesto realista de costes de información y costes de contratar (costes de transacción) el monopolista crea una cantidad positiva de riqueza en forma de beneficio (positivo) y excedente del consumidor (también positivo), mientras que una parte de la riqueza potencial se pierde. Se produce, por tanto, una pérdida neta para la sociedad al margen de consideraciones distributivas, pérdida que es la que motiva las actuaciones públicas para erradicar los monopolios (no tanto la razón de equidad que explicaría en todo caso políticas fiscales gravando los beneficios extraordinarios del monopolista). Todo esto desde la perspectiva de eficiencia estática, es decir, para unas funciones de valor y coste dadas. La eficiencia dinámica recomienda que el análisis anterior se complete con indagaciones adicionales sobre la razón por la cual la empresa es un monopolio (por ejemplo, si lo es por privilegios administrativos o porque ha demostrado una superioridad competitiva sobre otras empresas); e indagaciones sobre las condiciones del mercado más favorables para seguir desplazando las funciones de valor y coste en la dirección de crear más riqueza. Por ejemplo, si los incentivos para realizar esfuerzos en innovación que reduce costes y/o crea más valor son más altos o más bajos con monopolio o con competencia perfecta.

Por último, resulta de interés conocer también qué ocurre en mercados con competencia imperfecta u *oligopolio*. La situación que se analiza incluye a dos empresas cada una ofreciendo un producto A y B , respectivamente. La disposición para pagar por cada producto es VA y VB , mientras que los costes respectivos de producción son CA y

CB . Por tanto, la riqueza creada por A es $WA = VA - CA$ y la creada por B , $WB = VB - CB$. Por hipótesis $WA > WB$. El comprador compra A o B comparando la utilidad neta que resulta de la decisión. Esta utilidad o excedente es igual a la diferencia entre lo que se valora el bien y el precio que se paga por él. Alterando el precio, las empresas cambian la utilidad neta de comprar el producto y buscan atraer compradores. El menor precio posible es el coste de producción. La competencia en precios llevará a un *equilibrio* en el que ninguna empresa querrá cambiar su precio si la otra tampoco lo hace y ningún cliente querrá cambiar de empresa. Este equilibrio se produce para los precios de A y B que cumplen la condición,

$$VA - PA^* = VB - PB^* \text{ y } PB^* = CB$$

La empresa B es la que produce menos riqueza según el supuesto planteado y el proceso competitivo le fuerza a fijar un precio lo más bajo posible para tratar de atraer compradores (precio igual al coste). La empresa A , en cambio, puede fijar un precio por encima de su coste sin perder compradores porque, a pesar de ello, la utilidad de los compradores que eligen el producto A sigue siendo, al menos, igual a la de los que eligen el producto B . En el punto de equilibrio, la riqueza creada se reparte del siguiente modo,

$$\text{Excedente de los compradores} = VA - PA^* = VB - CB = WB$$

Beneficio de las empresas:

$$PA^* - CA = (VA - CA) - (VB - CB); PB^* - CB = 0$$

El equilibrio tiene unas implicaciones de interés para los objetivos de esta exposición sobre los procesos de creación y reparto de riqueza. La riqueza total creada es $WA = VA - CA$ porque en el equilibrio todos compran el producto A . Este total se distribuye entre WB que reciben los consumidores en forma de excedente y $WA - WB$ que retribuye a la empresa A en forma de beneficio. La riqueza que capturan los consumidores está relacionada con sus posibilidades de elegir

y con el atractivo de las ofertas competidoras. Si no tiene alternativa, el cliente paga un precio igual al valor del bien y su excedente es cero. Por otra parte, si la riqueza creada por las dos empresas *A* y *B* es la misma, entonces el consumidor captura toda la riqueza en forma de excedente y los beneficios de las empresas son cero. La competencia entre *A* y *B* obliga a repartir riqueza con los consumidores con la consiguiente pérdida de beneficio para las empresas. Es de esperar que las empresas reaccionen ante esta situación buscando la forma de colaborar y coordinar sus decisiones con el fin de hacer máximo el beneficio conjunto. Si *A* y *B* actúan de ese modo, estaremos en una solución de monopolio con discriminación donde el beneficio es WA y el excedente de los consumidores es cero. Para conseguir esa colaboración *A* puede ofrecer a *B* compartir una parte del beneficio adicional WB que se consigue con la coordinación. Prácticas de colaboración de esta naturaleza están perseguidas por las leyes de defensa de la competencia. Por otra parte, la coordinación tácita entre *A* y *B* alrededor de la solución de monopolio resulta complicada de sostener por problemas de incentivos que la literatura ha realizado.

La segunda conclusión relevante es que existe una correlación positiva entre la riqueza creada por las empresas y los niveles de beneficio que se consiguen en el equilibrio, de manera que, más riqueza creada tiene como recompensa un mayor beneficio; en este ejemplo concreto, el beneficio de *A* es igual a la diferencia en la riqueza creada por *A* menos la riqueza creada por *B*. La recompensa en forma de beneficio crece cuando mayor es la riqueza diferencial con respecto a la del resto de competidores. No hay conflicto, por tanto, entre hacer máximo el beneficio privado y hacer máxima la riqueza creada, que es el objetivo social. La empresa opera para hacer máximo el beneficio pero la competencia determina que, para conseguirlo, debe crear más riqueza que el resto de competidores. El valor y el coste que determinan la riqueza creada están dados en el momento en que se inicia la competencia a través de la variable precio. En el equilibrio, el precio que determina cómo se reparte la riqueza creada entre los consumidores y las empresas lo determina la competen-

cia. Si el beneficio a posteriori, cuando el proceso competitivo ha concluido, es un indicador de competitividad de la empresa (ventaja competitiva *ex post*), la riqueza creada *ex ante* es un indicador de *fortaleza competitiva*, en el sentido de que cuanto más alta es esa riqueza, mejor es la posición de partida de la empresa para competir. Ahora bien, la fortaleza competitiva no es sinónima de *ventaja competitiva* pues no tiene en cuenta la riqueza creada por el resto de competidores. La medida de *ventaja competitiva ex ante*, que mejor predice la ventaja competitiva *ex post*, es la diferencia entre la riqueza creada por la empresa y la creada por el competidor más cercano.

Cuando los productos son homogéneos, las diferencias de riqueza creada se determinan sólo por las diferencias de costes, pues el valor de los productos para los compradores es el mismo. En muchos mercados, los costes a corto plazo están afectados por la capacidad de producción existente; a medio plazo, las empresas deben determinar la capacidad de producción que cada una espera razonablemente conseguir en el equilibrio. La competencia en capacidades bajo productos homogéneos con costes diferentes entre las empresas se ha definido como competencia a la *Cournot*, en contraste con la competencia en precios o competencia a la *Bertrand* (Tirole 1988).

La riqueza potencial en un mercado, como la que se representa en el gráfico 2.1, no sólo se la disputan los consumidores y las empresas que venden directamente a ellos. La riqueza creada cuando llegamos al producto final es la suma de la riqueza creada en todas las etapas de la llamada «cadena de valor» (Porter 1985), que incluye actividades que realiza el productor final juntamente con actividades que realizan proveedores de los *inputs* intermedios, todas ellas consumiendo recursos de distinta naturaleza (humanos, materiales, tecnológicos). El coste unitario que aparece en el gráfico 2.1 debe interpretarse como el coste de los recursos primarios (capital y trabajo) consumidos en todas las etapas del proceso de producción y venta, expresados en forma de costes de oportunidad en el sentido de que recompensan la disposición a trabajar de los trabajadores y la disposición a ahorrar de quienes financian las inversiones productivas. Mercados per-

fectamente competitivos en trabajo y capital aseguran que los precios que las empresas pagan por esos *inputs* coinciden con los costes de oportunidad por unidad de recurso. Sin embargo, los mercados de productos primarios y de *inputs* intermedios no son siempre competitivos y las empresas que venden al consumidor final a veces deben pagar a los proveedores un precio superior al coste mínimo al cual ese proveedor produce el bien intermedio. Los proveedores buscan crear condiciones que les permitan capturar una parte de la riqueza creada a lo largo de toda la cadena de valor y, en muchos mercados, lo consiguen de manera que, finalmente, la riqueza creada se reparte entre los clientes, las empresas que venden el producto final y quienes proporcionan los bienes o servicios intermedios, identificados genéricamente como proveedores (entre los cuales pueden estar los trabajadores y los proveedores de fondos financieros).

2.3.2 Origen y sostenibilidad de las ventajas competitivas

¿Por qué las empresas difieren en cuanto a la riqueza creada que incorporan en los productos o servicios que llevan al mercado?, es decir, ¿cuáles son los orígenes de la fortaleza competitiva de las empresas? Genéricamente, la respuesta debe estar en los recursos y capacidades que posee cada una en combinación con el talento y el saber hacer de los empresarios que deciden sobre ellos. La calidad intrínseca de un producto o servicio, que determina el valor que le dan los consumidores (disposición a pagar), tendrá que ver con la tecnología bajo la que se combinan los recursos y con la calidad de los recursos que se utilizan, incluida la motivación de las personas que intervienen en el proceso. La literatura económica y en gestión de empresas ha prestado una amplia atención a las palancas que disponen las empresas para aumentar los beneficios percibidos por los clientes sobre los productos que se ofrecen (servicio, calidad intrínseca, identidad emocional) y sobre las palancas que reducen los costes de producción (economías de escala, alcance, experiencia). También los factores del entorno pueden influir en la riqueza creada, por ejemplo, si la empresa tiene acceso a mercados de recursos donde la

misma calidad se consigue a precios más bajos. Pero, obviamente, no basta con explicar la fortaleza competitiva de las empresas en un momento en el tiempo sino su evolución durante un período y, especialmente, su evolución relativa a la fortaleza competitiva de otras empresas que ofrecen productos sustitutivos, con el fin de apreciar la evolución de las ventajas competitivas relativas. Esta reflexión lleva al interés por el estudio de la dinámica competitiva en la que intervienen las variables de medio y largo plazo del esquema 2.1, especialmente todo lo relacionado con la actividad innovadora.

El estudio económico de la innovación, sus determinantes y consecuencias, ha ocupado un amplio espacio en la investigación económica y empresarial durante el siglo xx. El punto de arranque de esta investigación es razonable situarlo en los trabajos de Schumpeter, por ejemplo, su libro *Capitalism, Socialism and Democracy*, publicado en 1942. Para Schumpeter, la innovación tecnológica da lugar a unos patrones regulares en la evolución de los mercados, donde coinciden períodos de tiempo relativamente tranquilos, con otros de turbulencias en respuesta a choques y discontinuidades. En los períodos tranquilos, las empresas que han desarrollado capacidades superiores en productos, tecnología u organización explotan esta superioridad y consiguen beneficios extraordinarios positivos. Los períodos tranquilos terminan con choques fundamentales o discontinuidades que destruyen las anteriores fuentes de ventajas competitivas y las sustituyen por otras nuevas. Los emprendedores que explotan las oportunidades que se presentan con los cambios consiguen beneficios superiores en el siguiente período de tranquilidad. Este proceso evolutivo se conoce como «creación destructiva». Schumpeter hace estas reflexiones dentro de su interés más amplio por conocer los factores que impulsan el desarrollo económico a largo plazo. Del mismo infiere que el bienestar social depende menos de la eficiencia estática (cómo se asignan los recursos existentes) y más de la dinámica (la renovación y mejora de los recursos y tecnologías existentes). Por tanto, las políticas públicas no deben centrarse sólo en la competencia en precios sino en la competencia en tecnologías, productos y

organización. La competencia perfecta consigue una elevada eficiencia estática (precio igual a coste, riqueza creada igual a excedente del consumidor) pero puede ser a costa de menos eficiencia dinámica (la riqueza no crece en el tiempo).

Las oportunidades de mejoría de la posición competitiva que ofrecen las innovaciones tecnológicas para que sean aprovechadas por las empresas (nuevas o establecidas) tendrán que medirse con la fortaleza competitiva de las ofertas ya existentes. En última instancia, para que una nueva oferta desplace a las existentes será necesario que cree más riqueza, es decir, que la diferencia $W = V - C$ de los productos o servicios que utilicen la nueva tecnología sea mayor que la que se consigue con las predecesoras. Por otra parte, si esto ocurre será muy difícil para las tecnologías existentes evitar ser sustituidas por las nuevas, aunque el estudio de la difusión y sustitución tecnológica pone de manifiesto que la difusión y la sustitución raramente son instantáneas y, a veces, la tecnología existente responde a la amenaza con mejoras sustantivas suficientes para mantener la supervivencia (por ejemplo, las maquinillas manuales de afeitar han resistido la amenaza de las máquinas eléctricas). La difusión de nuevas tecnologías y/o la sustitución de las existentes marcan la pauta del crecimiento de la demanda y la producción de los bienes y servicios asociados con ellas con el tiempo y, por ello, han merecido una notable atención teórica y empírica, que se ha consolidado en un área de estudio sobre «el ciclo de vida de los productos». Se trata de una regularidad empírica por la cual la producción/demanda de un nuevo producto (tecnología) no crece en el tiempo a tasas uniformes, sino a tasas diferentes: primero, positivas y aceleradas, después, positivas pero desaceleradas, en la tercera fase se observa un crecimiento vegetativo más o menos prolongado, previo al declive con crecimientos negativos (Oster 1982).

La superioridad competitiva de las nuevas tecnologías puede originarse en que permiten ofrecer más beneficios al cliente por el mismo coste (mayor V para la misma C), permiten producir el mismo beneficio para el comprador al mismo coste (misma V pero menor C), o las dos cosas a la vez. En un trabajo que ha sido ampliamente

referenciado, con el título de *The innovator's dilemma*, Christensen (2000) identifica un buen número de innovaciones que se han impuesto en el mercado a través de ofrecer una ligera disminución de V y una muy alta disminución de C con respecto a las tecnologías existentes. Christensen sugiere que las tecnologías establecidas cometieron un error estratégico ante la amenaza de las nuevas al comparar sólo los beneficios aportados al comprador y quedarse tranquilos al constatar que las nuevas ofrecían menos beneficios percibidos que las ya establecidas. El error está en no darse cuenta que la ventaja competitiva se determina por la relación valor-coste y si el ahorro en coste es mayor que la disminución en valor, la nueva tecnología tiene una ventaja demostrada sobre la anterior. Un ejemplo ilustrativo es la aviación comercial de pasajeros llamada de bajo coste; su irrupción en el mercado ha dejado claro que muchos usuarios no estaban dispuestos a pagar tanto por los beneficios por el servicio de las compañías tradicionales como para compensar el menor coste al que prestan el servicio las entrantes. La lección importante de esta investigación es que la superioridad competitiva de las innovaciones no siempre se consigue mejorando las prestaciones o beneficios percibidos por los compradores, sino que, muchas veces, la sustitución tecnológica se inicia y progresa desde segmentos de bajo valor y relativamente más bajo coste.

Aparentemente, la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrecen los choques y las discontinuidades tecnológicas o, incluso, el provocarlas a través de desarrollar innovaciones radicales, debería ser, al menos, igual para las empresas establecidas que para las nuevas, de manera que las empresas que poseen ventajas competitivas en un momento deberían tener cierta facilidad para mantenerlas. Sin embargo, un estudio más detallado de los condicionantes de la innovación en el ámbito de la empresa y en el ámbito del mercado demuestra que puede no ser así. Veamos primero cómo transcurre la decisión en el ámbito de la empresa. Sean dos tecnologías, una ya existente que identificamos con el subíndice 0 y otra nueva que lleva el subíndice N . El valor actual esperado de los costes operativos se representa por VC y la inversión necesaria para la puesta en marcha

del proceso productivo por I . La empresa que entra opta por la nueva tecnología si los costes totales son menores que con la antigua, es decir si $VC_N + I_N < VA_0 + I_0$. Sin embargo, para la empresa establecida que actualmente opera con la tecnología existente, la decisión de optar por la nueva tecnología exige que $VC_N + I_N < aVC_0$, donde a es un parámetro entre 0 y 1 que recoge el ahorro en coste de la empresa establecida por la experiencia acumulada en la tecnología existente y que no tiene la empresa nueva; la inversión ya realizada en la tecnología existente es un coste hundido y, por tanto, no entra en la decisión de adoptar la nueva tecnología.

Para la empresa que entra en el mercado, la condición que le lleva a adoptar la nueva tecnología es que el ahorro en costes operativos con respecto a la vieja compense la posible inversión adicional, es decir, $\Delta I = I_N - I_0 < \Delta VC = VC_0 - VC_N$. Sin embargo, para la empresa establecida la condición es $\Delta I < \Delta VC - [(1-a)VC_0 + I_0]$. Para que la empresa establecida innove el incremento de inversión que exige la nueva tecnología debe ser menor al ahorro en costes operativos menos el coste que se «entierra» con la innovación; este coste incluye a la experiencia acumulada en la tecnología vieja, que se supone no transferible a la nueva, y la inversión que en su momento se hizo en la tecnología existente, y que tiene un valor de liquidación nulo. La existencia de costes hundidos penaliza a la empresa establecida y retrasa la decisión de adoptar la nueva tecnología en comparación con los incentivos para adoptar que posee la que empieza de nuevo.

En lo que se refiere a las estructuras de mercado más o menos propicias a fomentar la innovación de las empresas, la literatura ha identificado dos efectos que dan lugar a predicciones diferentes: el efecto «sustitución» y el efecto «eficiencia». El primero contempla la posibilidad de que se produzca una innovación radical, con un ahorro de costes tan importante como para que quien consiga la innovación se convierta en monopolista. La pregunta pertinente es si esa innovación radical es más fácil que se produzca en mercados competitivos o en mercados monopolísticos (Arrow 1962). La respuesta es que los incentivos a estas innovaciones son mayores en mercados

competitivos porque, para un coste de innovar dado, la empresa que consigue la innovación obtiene una ganancia adicional mayor en ese mercado que si se trata de un monopolio. En el mercado competitivo, la empresa parte de un beneficio de cero mientras que el monopolista, que se sustituye a sí mismo, parte de un beneficio positivo; el beneficio adicional por seguir siendo monopolista con la nueva tecnología es menor que en el caso de la empresa en competencia; es decir, los incentivos para innovar son menores en mercados de monopolio. Para el análisis del efecto eficiencia se tiene en cuenta que la innovación puede ser accesible también para las empresas competidoras. Con dos empresas en el mercado, la competencia entre ellas dará lugar a beneficios de oligopolio donde la suma de los beneficios de las dos empresas es menor que el beneficio que consigue un monopolista. La empresa que entra innovando gana como premio el beneficio de oligopolio con dos empresas, mientras que la empresa establecida que está en monopolio pierde la diferencia entre el beneficio de monopolio y el beneficio en oligopolio; en general, el segundo (la pérdida del monopolista) es mayor que el primero (el beneficio del entrante en oligopolio) y, por tanto, los incentivos para innovar, el premio recibido, son mayores para el monopolista establecido que para la empresa potencialmente entrante.

En la competencia para el desarrollo de innovaciones entre empresas establecidas y empresas potencialmente entrantes, los efectos de costes enterrados, sustitución y eficiencia actuarán de forma simultánea. Cuáles de los efectos dominarán en cada situación de las muchas que pueden darse, no es fácil responder. Esto significa que, en un contexto de competencia dinámica, es muy difícil establecer a priori condiciones que permitan predecir el ganador de la carrera competitiva. Esta capacidad de predicción se complica aún más cuando el análisis contempla un proceso competitivo dinámico en el cual las empresas deciden el momento de invertir en I+D y la cantidad que invierten sabiendo que el resultado de la actividad investigadora es incierto y sabiendo que la empresa que primero consigue la innovación buscada podrá patentarla y aprovechar en exclusiva los benefi-

cios de la innovación (véase el estudio de la «carrera de patentes», por ejemplo, en Tirole 1988). A esto debemos añadir la complicación adicional que ofrece el interés de las empresas por impulsar formas cooperativas de relación debido a que el conocimiento revierte desde quienes lo producen a otros que se aprovechan del resultado, es decir, la protección de la propiedad intelectual es imperfecta, y debido también a que para rentabilizar los beneficios de la innovación es preciso tener en el control sobre los recursos o productos complementarios (Teece 1986). Tampoco debemos olvidar las aportaciones a la dinámica innovadora desde los límites de la racionalidad que propone la aproximación evolutiva al estudio de los mercados, especialmente la obra de Nelson y Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, inspiradora de la aproximación a la estrategia desde las «capacidades dinámicas».

2.4 La competitividad de las naciones

Un hecho destacado del siglo xx ha sido la internacionalización de la actividad económica. La teoría del comercio entre países está marcada, durante una primera etapa, por la teoría de la ventaja comparativa revelada que establece una especialización de los países por sectores o industrias, de acuerdo con la dotación relativa de factores primarios: los países exportan los productos de la industria nacional e importan los productos de las industrias nacionales de otros países. Sin embargo, con las economías de escala en la producción, el ahorro en los costes de transporte y las preferencias por la variedad que aumentan con la renta disponible de los consumidores, el comercio interindustrial se sustituye por el comercio intraindustrial, es decir, los países intercambian variedades de productos o servicios que pertenecen a la misma industria. Las empresas compiten en mercados relevantes que cruzan las fronteras nacionales. Cuando esto ocurre surge la pregunta acerca de qué fases de la cadena de valor se realizarán en cada país o cómo se distribuirá por países la producción de las distin-

tas variedades. Desde el punto de vista de los intereses nacionales, las decisiones de las empresas en estas dimensiones pueden tener consecuencias para el bienestar porque implican diferentes efectos externos. Por ejemplo, la localización en un país de la oficina central de una empresa lleva consigo la localización alrededor de ella de actividades de la cadena de valor más limpias, con recursos humanos de más calidad y con más desbordamiento de conocimientos. Por otra parte, las empresas encuentran en cada territorio unas condiciones del entorno más o menos favorables para crear riqueza y ser competitivas.

La llamada *política industrial* es una de las formas de política económica que los Estados despliegan para corregir ineficiencias de los mercados de productos o recursos cuando existen efectos externos importantes en la producción que, de no corregirse, darían lugar a decisiones óptimas desde la racionalidad individual, maximización del beneficio, pero subóptimas desde la racionalidad colectiva (máximo bienestar). Las ayudas públicas a industrias nacientes (por su fragilidad y baja experiencia acumulada frente a competidores más experimentados de otros países); las ayudas a la reconversión de las industrias en declive (para reducir costes sociales de la reconversión); las ayudas a la I+D privada (por los efectos de desbordamiento en el conocimiento creado); a la formación de los trabajadores (por los beneficios a la movilidad y empleabilidad); a las inversiones directas extranjeras (que ayudan a desarrollar zonas deprimidas); los aranceles o cuotas a la importación (para transferir rentas a determinados sectores nacionales como la agricultura); el tratamiento fiscal favorable de los beneficios de las filiales en el exterior (para favorecer la internacionalización de empresas nacionales que ayudarán a aumentar el grado de ocupación de la capacidad de recursos estratégicos nacionales) son algunos ejemplos de políticas industriales.

Las políticas industriales abren la posibilidad de que las decisiones de las autoridades públicas distorsionen las condiciones de la competencia a través de modificar interesadamente la capacidad de crear riqueza de las empresas que producen y/o venden en un mercado nacional. Puesto que esta posibilidad está abierta a los diferen-

tes países, la política industrial adquiere un alcance estratégico. Es decir, cuando un Estado decide sobre las políticas de apoyo a las empresas con sede social en el mismo, en un contexto de economía nacional abierta, reconoce que el impacto de esas políticas sobre la capacidad de competir de las empresas afectadas depende de las decisiones de política industrial de otros Estados que actúan sobre empresas competidoras. Esta interdependencia puede derivar en respuestas de colaboración entre los Estados procurando evitar estrategias agresivas y mutuamente destructivas, o en respuestas de competencia y batallas comerciales. En suma, aunque quienes compiten en los mercados son las empresas, las políticas industriales llevan esa competencia a los Estados en la medida en que, al igual que las empresas, cuando cada Estado decide la política industrial que va a seguir se ve obligado a tener presente la política que previsiblemente seguirán los otros Estados.

La eficacia última de las políticas industriales que distorsionan la competencia tratando de favorecer a unas empresas o perjudicar a otras en función del origen nacional, ha sido más que cuestionada porque termina siendo destructiva e induce a las empresas a emplear más tiempo en actividades de *lobby* para conseguir rentas a través de decisiones administrativas, que en actividades de innovación y mejora organizativa. Es por ello que los diagnósticos sobre condiciones del entorno nacional que llevan a una mayor o menor capacidad de las empresas que operan en ese entorno, a conseguir y sostener ventajas competitivas se formulan a un nivel más general. Éste es el caso, por ejemplo, de la propuesta de Porter (1990) sobre la ventaja competitiva de las naciones que sintetiza en el conocido *diamante*. Para Porter, la competitividad se origina en el entorno local en el que la empresa basa su actividad. A pesar de la habilidad de las empresas modernas para extenderse por los mercados nacionales e internacionales en determinadas industrias, la ventaja competitiva se concentra en una o dos localizaciones. El país de origen de las empresas adquiere así una importancia crítica: *a*) en moldear las percepciones de los directivos sobre qué oportunidades pueden aprovecharse; *b*) cuando se

trata de apoyar la acumulación de recursos y capacidades valiosas; o c) cuando se trata de presionar para que se innove o se invierta. Los atributos del país de origen que configuran el diamante y promueven o impiden la capacidad de las empresas para conseguir una ventaja competitiva en los mercados globales, se resumen en cuatro factores: las condiciones de acceso a los recursos productivos, las condiciones de la demanda local, el desarrollo de las industrias de apoyo y/o proveedoras; el contexto competitivo en el que las empresas formulan y ejecutan sus estrategias.

Las *condiciones de acceso a los recursos productivos* se refieren principalmente a la cantidad, calidad y precio a los que se ofrecen a las empresas los *inputs* primarios de trabajo y capital. También forma parte del diamante las infraestructuras físicas de transportes y otros Servicios Públicos, la disponibilidad de infraestructuras científicas y tecnológicas y la sostenibilidad de los recursos naturales en su entorno próximo. Las *condiciones de la demanda local* se refieren a la naturaleza y grado de sofisticación de las necesidades de los clientes locales; si estos clientes son sofisticados y exigentes en cuando a estándares de calidad obligarán a las empresas a adquirir unos hábitos y rutinas internas acordes con ellos que serán de utilidad para reforzar la ventaja competitiva en otros entornos. La disponibilidad en el entorno próximo de *industrias de apoyo y relacionadas* permite reducir en costes de transporte y estrecha las relaciones informales que facilitan la comunicación y construyen confianza a lo largo de la cadena de valor. El resultado final se sintetiza, a veces, con la referencia a la integración de la empresa en *clusters* o distritos industriales que proporcionan efectos externos positivos en forma de conocimiento compartido, reputación y visibilidad comercial. Por último, el *contexto en el que transcurre la rivalidad estratégica entre las empresas* recoge, sobre todo, las reglas e incentivos que gobiernan la competencia en los mercados: si la competencia transcurre de forma justa y abierta (ausencia de barreras al comercio y regulación independiente), protección de la propiedad intelectual, transparencia hacia el exterior, imperio de la ley, sistema de incentivos alineado con el mérito, etc.

Porter defiende que la capacidad de las empresas para competir en mercados abiertos y globales está muy influida por la disciplina y el rigor del entorno local en el que dan sus primeros pasos y consolidan los centros de decisión al máximo nivel. Para sobrevivir, la empresa deberá dar la talla respondiendo a las exigencias del entorno local, lo cual le permitirá adquirir la fortaleza competitiva para competir con éxito en mercados más amplios. En los entornos locales más exigentes a las empresas les resulta casi imposible basar su fortaleza competitiva en unos costes bajos y se ven forzadas a innovar con el consiguiente efecto positivo en la productividad, la principal variable a la hora de explicar la renta per cápita de un país. La sociedad aporta a las empresas las condiciones de entorno favorables para progresar en su capacidad para competir y la empresa responde con innovación y productividad que sostienen el bienestar de los ciudadanos que viven en el territorio.

2.5 La competitividad de la empresa basada en el conocimiento

El siglo xx termina con la convicción generalizada entre los académicos y profesionales de la dirección de empresas de que la ventaja competitiva sostenida de las empresas se basa en la capacidad de éstas para generar, acumular, transferir y proteger conocimiento. El conocimiento, incorporado en las personas individualmente o formando parte del colectivo que se articula alrededor de una empresa en forma de «capital organizacional», sustituye a la tecnología incorporada en bienes de capital tangible que había sido la base de la ventaja competitiva, junto con la organización que la ensambla con el trabajo directo, en la sociedad industrial. El modelo de ventaja competitiva sostenible, así como su dinámica a través de la renovación de las competencias distintivas de las empresas, aborda la problemática de la dirección estratégica en la sociedad del conocimiento pero, hasta hace poco, se ha ignorado una cuestión fundamental: los modelos de gobierno cor-

porativo y de distribución del poder para la toma de decisiones sobre los activos de la empresa propios de la sociedad industrial y de los activos tangibles, ¿son lo más adecuados para la empresa basada en el conocimiento incorporado en las personas y en los equipos de los que forman parte? La duda ha merecido una investigación académica que integra, de un lado, las cuestiones que afectan al diseño de los mecanismos de gobierno corporativo y, del otro, las cuestiones propias de la competencia estratégica y de la fortaleza competitiva.

A grandes rasgos, el razonamiento que inspira esta corriente de trabajo se resume en los siguientes términos: el conocimiento que proporciona ventajas competitivas es específico a la organización; el conocimiento está incorporado en las personas; las personas no se compran ni se venden por lo que el control último sobre el conocimiento está en la persona que lo posee, independientemente de quien lo haya pagado (esto le distingue de la situación donde el conocimiento está incorporado en máquinas o procesos que sí se pueden comprar y poseer en propiedad); los costes de transacción (debido a la incertidumbre sobre cómo van a transcurrir las transacciones en el futuro entre los trabajadores y quienes les emplean) impiden regular el intercambio entre trabajador y empresa bajo los contratos completos y es preciso recurrir a los contratos incompletos; los contratos incompletos incorporan mecanismos de decisión para dar respuesta a las contingencias que no han sido anticipadas en el momento de redactar el contrato inicial; al elegir el mecanismo de gobierno es preciso tener en cuenta la singularidad del conocimiento incorporado en las personas como recurso estratégico.

2.5.1 Gobierno de la empresa y competitividad¹

Con la finalidad de analizar más formalmente cómo influir en la competitividad de la empresa a través de las decisiones de gobierno corporativo, se propone una situación de producción y venta que

¹ Este apartado contiene un resumen de otro trabajo más extenso del autor, *Governance of the Knowledge-Intensive Firm*. Se trata de un documento de trabajo editado por la Fundación BBVA en 2007 y que está disponible en www.fbbva.es.

requiere la colaboración de trabajadores e inversores financieros (accionistas) representada en el cuadro 2.3. La producción requiere dos recursos, capital físico K y capital humano H que proporcionan dos agentes identificados genéricamente como accionistas y trabajadores. El capital humano está incorporado en los trabajadores y, puesto que las personas no se pueden comprar y vender, la propiedad del capital humano no es transferible aunque sí se pueden contratar los servicios del trabajo que prestan los trabajadores. En cambio, la propiedad del capital físico es transferible sin restricciones. La inversión en conocimiento que dará lugar a capital humano productivo no es información verificable y, por ello, no puede formar parte de contratos explícitos y defendibles delante de tribunales de justicia. Además, los activos tienen una vida útil productiva que se prolonga en el tiempo pero, en el momento de hacer la inversión, resulta imposible anticipar todas las contingencias que pueden ocurrir durante la relación productiva. Todo ello implica que los contratos que puedan hacerse entre accionistas y trabajadores serán contratos necesariamente incompletos y requerirán de un mecanismo de gobierno (recuérdese lo dicho sobre este tema en la primera conferencia).

En el momento inicial, tiempo 0, se decide quién financia cada inversión, la que da lugar al capital físico y la que da lugar al capital humano. Suponemos que la inversión en capital físico siempre la financian los accionistas, de manera que la duda está en quién financia la inversión en conocimiento, los trabajadores o los accionistas. La alternativa de que sean los trabajadores quienes financian toda la inversión, la que se necesita para el capital físico y la inversión en conocimiento, se excluye del análisis por considerar que la concen-

Cuadro 2.3 Distribución temporal de las decisiones

Tiempo 0	Tiempo 1	Tiempo 2	Tiempo 3
Se decide sobre quién financia la inversión	Se decide sobre el volumen de la inversión	Se decide sobre la asignación de trabajo y capital	Se compete en el mercado del producto

tración de toda la inversión en los trabajadores lleva a excesiva exposición al riesgo y no es eficiente. En el tiempo 1 se decide sobre la cantidad de inversión que se deberá realizar, asumiendo que la decisión corresponde a quien financia el activo. Con la dotación de activos disponibles resultado de las inversiones anteriores, en el tiempo 2, accionistas y trabajadores negocian las condiciones del intercambio y la colaboración que dará como resultado una producción y una riqueza creada (valor menos coste). Esta riqueza determina la fortaleza competitiva de la empresa en el tiempo 3 cuando compite con otras empresas en el mercado.

Se supone que el capital físico es de uso general mientras que el capital humano puede tener diferente grado de especificidad a la relación productiva. El carácter general del capital físico significa que su valor fuera de la relación productiva que ha justificado la inversión inicial es siempre, al menos, igual al coste de la inversión. Por tanto, si se ha invertido por un coste K , el valor en el mercado del activo es K (nadie paga más por un activo que se puede comprar en el mercado a su coste de producción). Si la especificidad del capital humano decimos que es λ , entre 0 y 1, esto significa que la inversión H en capital humano tiene un valor en el mercado, fuera de la relación productiva, igual a λH . De manera que cuando $\lambda = 0$ el valor del capital humano fuera de la relación es igual a 0 (activo totalmente específico), mientras que si $\lambda = 1$ el capital humano es general. Definimos por $U = F(K, H)$ la utilidad, en forma de disposición a pagar de los compradores por el bien o servicio producido, en el tiempo 2. Ésta crece con las cantidades de capital físico y capital humano empleadas aunque el crecimiento ocurre a tasa decrecientes (rendimientos marginales positivos pero decrecientes). La riqueza creada por la empresa, que es la que determina su fortaleza competitiva en el tiempo 3 cuando compite en el mercado, es igual a $W = F(K, H) - K - \lambda H$. Esta riqueza se determina en términos de coste de oportunidad, es decir, valor de los recursos invertidos en usos alternativos, no en términos de costes de producción, pues la parte de coste totalmente hundido no tiene valor de oportunidad.

En el mercado final existe otro competidor cuya fortaleza competitiva en términos de riqueza creada es W_b ; por hipótesis, esta riqueza es menor que la riqueza creada por nuestra empresa de referencia, es decir, $W > W_b$. Aplicando la misma solución competitiva que en el apartado anterior, para unas cantidades dadas de recursos productivos en el equilibrio, la empresa captura una riqueza igual a $W - W_b$. Por tanto, en el tiempo 2, accionistas y trabajadores negocian para repartirse la riqueza neta capturada; que es igual a $W - W_b = F(K, H) - K - \lambda H - W_b$. La negociación transcurre bajo las reglas del proceso/solución que propone Nash en su modelo, de manera que, en la solución de equilibrio, cada parte negociadora consigue una contrapartida que incluye lo que puede conseguir rompiendo la colaboración y destinando el recurso bajo su control a usos alternativos, más una participación en la riqueza que se crea continuando la colaboración; esta participación es proporcional a su poder negociador. Respectivamente para accionistas y trabajadores, la contrapartida que obtienen en esa negociación viene dada por (con las variables de recursos en las cantidades que hacen máxima la riqueza total):

$$\begin{aligned} G(K^*, H^*) &= K^* + (1 - \alpha) [F(K^*, H^*) - K^* - \lambda H^* - W_b] \\ S(K^*, H^*) &= \lambda H^* + \alpha [F(K^*, H^*) - K^* - \lambda H^* - W_b] \end{aligned}$$

Siendo α entre 0 y 1 el parámetro que mide el poder negociador relativo de los trabajadores [(1 - α) para los accionistas]. Nótese que los trabajadores obtienen un pago por su valor humano igual a λH^* tanto si financian ellos la inversión en conocimiento como si la financian los accionistas. Esto es así por la hipótesis de que los accionistas no pueden apropiarse del capital humano incorporado en los trabajadores (no es posible la esclavitud).

A partir de estos pagos en el tiempo 2, los accionistas y trabajadores ya conocen la ganancia neta por la inversión que realizan en el tiempo 1, en función de cuál sea su participación en la financiación de la misma. Por ejemplo, si los accionistas financian el capital físico y los trabajadores la inversión en conocimiento, entonces los pagos

netos respectivos serán $G(K^*, H^*) - K^*$ y $S(K^*, H^*) - H^*$. Las cantidades que se invierten en los respectivos recursos son las que hacen máxima la ganancia neta en cada caso. A partir de la solución se obtiene la riqueza creada cuando los accionistas financian todo, capital físico y conocimiento, y cuando los accionistas financian el físico y los trabajadores el conocimiento. Comparando la riqueza creada total en cada caso es posible determinar la solución a la pregunta en el tiempo 0 sobre quién interesa que financie la inversión en conocimiento.

Evitaremos los detalles de las soluciones y resumiremos los resultados principales en forma de proposiciones:

- **Proposición 1.** En general, la solución donde los accionistas financian la inversión en capital físico y la inversión en conocimiento da lugar a una riqueza creada inferior a la riqueza potencial, excepto cuando se cumple $\alpha = \lambda = 0$.

- **Proposición 2.** En general, la solución en la que los trabajadores financian la inversión en conocimiento y los accionistas financian la inversión en capital físico da lugar a un nivel de riqueza inferior a la riqueza potencial, excepto cuando $\alpha = 1$ o $\lambda = 1$.

- **Proposición 3.** Para hacer máxima la riqueza creada, los trabajadores deben financiar la inversión en conocimiento cuando se cumple que $\alpha \geq \alpha^c = (1 - \lambda)/(2 - \lambda)$; en caso contrario es preferible que la inversión en conocimiento sea financiada por los accionistas.

Las ventajas de diversificar riesgos hace recomendable que, en entornos de incertidumbre, fáciles de incorporar al entorno productivo que se acaba de describir, sean los accionistas quienes financien las inversiones que soportan los retornos inciertos. Sin embargo, bajo condiciones que determinan un grado imperfecto de apropiación de las rentas de la inversión, la financiación por parte de los accionistas lleva a resultados subóptimos en términos de riqueza creada. La apropiación total de las rentas que conlleva la inversión en conocimiento

por parte de los accionistas ocurre cuando el capital humano es totalmente específico (su valor fuera de la relación es nulo) y, además, los trabajadores no tienen poder negociador para disputar las cuasi rentas de la relación. Surge así la pregunta lógica sobre la creación de riqueza bajo el supuesto de que son los trabajadores quienes financian la inversión en conocimiento (ignorando los efectos sobre su utilidad de asumir riesgos o, si se quiere, suponiendo que son aversos al riesgo). La proposición 2 establece que, en general, cuando los trabajadores financian la inversión en conocimiento, la riqueza creada será inferior a la potencial y, sólo cuando el capital humano que resulta de la inversión en conocimiento es totalmente general o cuando los trabajadores tienen todo el poder negociador y capturan íntegramente las cuasi rentas, la decisión de que sean ellos quienes financian la inversión en conocimiento lleva a decisiones óptimas en términos de máxima riqueza creada. La proposición 3 es continuación de las dos anteriores y establece condiciones lógicas en términos de los dos parámetros del modelo, el poder negociador de los trabajadores y la empleabilidad de su capital humano, sobre quién debe asumir la decisión de financiar la inversión en conocimiento, los trabajadores o los accionistas, para lograr la máxima la riqueza creada. Como era de esperar, la recomendación de que sean los accionistas quienes financien la inversión en conocimiento aparece cuando menor es el poder negociador de los trabajadores y más específico es el capital humano asociado a ese conocimiento.

La exposición deja claro que, en entornos donde el conocimiento es un recurso importante para la producción, la competitividad (riqueza creada) depende de factores del entorno institucional y económico de las empresas, en cuanto que ese entorno determina condiciones de empleabilidad del capital humano, determina el poder negociador de los agentes que colaboran en la producción y facilita o entorpece que las decisiones de financiación del conocimiento recaigan en quien consigue crear más riqueza con ellas. Por ejemplo, la empleabilidad del capital humano estará relacionada con el número de empresas en el mercado que ofrezcan oportunidades alternati-

vas de empleo; el poder negociador de los trabajadores varía en entornos donde los sindicatos tienen una fuerte organización o las leyes establecen mecanismos de participación de los trabajadores en los órganos de gobierno de las empresas (cogestión). Finalmente, el desarrollo de los mercados financieros influirá en las oportunidades de los trabajadores para encontrar los fondos que se requieren para financiar la inversión en conocimiento.

En un entorno institucional dado, dentro de las propias empresas se toman decisiones que afectan a la naturaleza de los activos productivos empleados y a la asignación o reparto del poder entre capital y trabajo, influyendo así en las oportunidades de crear riqueza y, por tanto, en la competitividad. En este contexto, la investigación que se está describiendo incluye otras preguntas de interés como, por ejemplo, la disposición de los accionistas a dar más poder a los trabajadores y/o a aumentar su empleabilidad, en aras a lograr una mayor competitividad. La transición desde la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento se realizará desde una empresa donde, actualmente, el poder de decisión está concentrado principalmente en los accionistas, que parten con un alto poder negociador frente a los trabajadores. Por tanto, es razonable preguntarse por el interés de los accionistas, desde la propia lógica del beneficio privado que ello les reporta, por facilitar la transición desde un modelo de economía (empresa) que les entrega todo el poder de decisión a otro donde ese poder se comparte con otros grupos de interés.

- **Proposición 4.** Cuando los accionistas financian la inversión en conocimiento, su beneficio se hace máximo si el poder negociador de los trabajadores es mínimo ($\alpha = 0$). Cuando son los trabajadores quienes financian la inversión en conocimiento, entonces está en el interés de los accionistas dar poder negociador de los trabajadores, tanto más cuanto más específico es el capital humano que resulta de esa inversión.

Como era de esperar, el beneficio para los accionistas se reduce cuando financian la inversión en conocimiento y los trabajadores

aumentan su poder negociador. Si está en sus manos, los accionistas tratarán de hacer mínimo el poder negociador de los trabajadores, aunque ese poder negociador depende también de factores institucionales que los accionistas deberán respetar. Otra lectura de este resultado es que, si el poder negociador de los trabajadores, por alguna razón, aumenta en el tiempo, los accionistas disminuyen su interés en financiar inversión en conocimiento, lo cual significa una pérdida de competitividad y de riqueza creada.

Por el contrario, cuando son los trabajadores quienes financian la inversión en conocimiento, entonces está en el interés de los accionistas crear condiciones internas en la empresa para que los trabajadores tengan más poder negociador en el momento en que se disputarán las cuasi rentas a que da lugar el uso productivo del capital humano específico que resulta de la inversión. La especificidad reduce el atractivo para los trabajadores de ejercer la opción de salida para proteger las rentas de la inversión en conocimiento que han realizado. Por ello, cuando el capital humano resultante es específico y el poder se comparte entre accionistas y trabajadores, la inversión en conocimiento es inferior a la que hace máxima la riqueza creada. Menos inversión significa menor riqueza creada y menor beneficio para los accionistas. Si en el momento de realizar la inversión en conocimiento, por parte de los trabajadores, los accionistas concentran buena parte del poder negociador, está en su interés compartir parte de ese poder con los trabajadores como un medio de aumentar los incentivos para invertir y contrarrestar, así, la tendencia opuesta que resulta de la especificidad. No hay altruismo alguno en la disposición de los accionistas a compartir poder a los trabajadores; se trata de darles incentivos para que realicen una inversión que, financiada por los trabajadores, es también rentable para los accionistas. Actuando de este modo, los accionistas también crean más riqueza total y hacen a la empresa más competitiva.

Otro factor relevante para la creación de riqueza, que también es susceptible de cambiar, bien por factores externos o bien por factores internos de la empresa, es la especificidad del capital humano que

se recoge a través del parámetro λ (en realidad, el parámetro aproxima la empleabilidad de los trabajadores pues su capital humano se hace más general a medida que λ se acerca a la unidad). Rajan y Zingales (2002) explican cómo la globalización de los mercados y el desarrollo de las TIC han desmembrado verticalmente a muchas industrias aumentando la especialización y aumentando el número de competidores en cada fase de la cadena de valor. Los trabajadores de la empresa que estaba verticalmente integrada y con apenas competidores, después de la separación vertical encuentran más oportunidades externas para emplear su conocimiento específico a la industria. Cambios en el entorno pueden alterar el parámetro de especificidad del capital humano alterando el reparto de riqueza y los incentivos a invertir. Otras veces será la dirección de la empresa la que con sus decisiones sobre definición de puestos de trabajo, asignación de personas a esos puestos y carreras profesionales, influirá sobre el capital humano específico a la empresa. Una hipótesis razonable es que, según aumenta la empleabilidad del capital humano, se estandariza el conocimiento, los productos y servicios de cada empresa son más similares a los de la competencia y, en definitiva, un valor del parámetro λ más cercano a 1 significa que la riqueza creada en las ofertas competidoras está más cerca de la riqueza propia que cuando el parámetro toma un valor cercano a 0 y el conocimiento es específico. En otras palabras, la riqueza creada por los competidores crece con la empleabilidad del capital humano ($W(\lambda)$ crece con λ).

La siguiente proposición resume la actuación previsible de los accionistas en relación con la empleabilidad de sus trabajadores, desde el punto de vista de su beneficio particular.

- **Proposición 5.** Cuando son los accionistas quienes financian la inversión en conocimiento, su beneficio se hace máximo para una empleabilidad nula de los trabajadores; es decir, si está en sus manos, los accionistas eligen $\lambda = 0$ (capital humano totalmente específico) si son ellos quienes financian la inversión en conocimiento. Si quienes financian son los propios trabajadores, entonces está en el interés de

los accionistas procurar un nivel de empleabilidad positivo *ex post* para los trabajadores.

Puesto que los accionistas no pueden impedir que los trabajadores abandonen la empresa cuando financian la inversión en conocimiento, una forma de retener a los trabajadores es a través de reducir la empleabilidad. Por ello, si está en sus manos, los accionistas prefieren financiar la inversión en conocimiento cuando el capital humano resultante es específico o, alternativamente, si financian conocimiento procurarán que sea lo más específico posible. Otra implicación de este resultado es que si factores externos, como cambios en la tecnología y la globalización de los mercados, aumentan la empleabilidad del capital humano existente en la empresa, los accionistas disminuirán su interés en financiar la inversión en conocimiento porque disminuye la rentabilidad privada de esa inversión. En cualquier caso, si al aumentar la empleabilidad del capital humano aumenta la riqueza creada por las empresas competidoras, la empresa pierde competitividad, las cuasi rentas disminuirán y, con ello, disminuirá también la compensación a los trabajadores y el beneficio para los accionistas.

Cuando son los trabajadores quienes financian la inversión en conocimiento, para un poder negociador dado, los accionistas obtienen su máximo beneficio con un nivel de empleabilidad positivo para el capital humano porque actúa como incentivo para que los trabajadores inviertan en conocimiento: la empleabilidad *ex post* dará a los trabajadores una mayor recompensa en la negociación con los accionistas y, ante esa expectativa, aumentará la inversión *ex ante*. Cuando se tiene en cuenta que la empleabilidad afecta también a la competitividad de la empresa en su conjunto [$W_b(\lambda)$ aumenta con λ] entonces los accionistas y los trabajadores tendrán interés en determinar una empleabilidad óptima, es decir, elegir aquella que hace máxima la diferencia entre la riqueza creada por la empresa y la riqueza creada por las empresas rivales. Trabajadores y accionistas tienen intereses comunes en la elección de λ porque está en juego la competitividad de la empresa.

La elección de las condiciones de trabajo que determinan el grado de empleabilidad *ex post* de los trabajadores influyen en la decisión *ex ante* sobre la inversión en conocimiento y en la riqueza finalmente creada. El ejercicio supone que la elección de la empleabilidad de los trabajadores por parte de los accionistas es una decisión comprometida que los accionistas no variarán unilateralmente *ex post*, una vez los trabajadores ya han realizado la inversión en conocimiento. ¿Es creíble el compromiso? ¿Existen incentivos de los accionistas a variar *ex post* el grado de empleabilidad de los trabajadores? En tiempo 2, cuando los trabajadores ya han realizado la inversión en conocimiento, el beneficio de los accionistas varía con el valor de λ en una magnitud igual a $-(1 - \alpha)H^*$. Cambiado de signo, éste es el incremento *ex post* en beneficio que obtiene los accionistas al disminuir marginalmente el valor de λ cuando los trabajadores ya han realizado la inversión en conocimiento. Mientras mantengan un poder negociador positivo, los accionistas tienen incentivos *ex post* para hacer más específico el capital humano de los trabajadores. Es de esperar que los trabajadores anticiparán estos incentivos y, como la ganancia de los accionistas al reducir la empleabilidad es la misma que la pérdida de los trabajadores ante tal eventualidad, los incentivos para invertir en conocimiento se reducirán. Para que los trabajadores realicen la inversión en conocimiento que hace máximo el beneficio de los accionistas, éstos tienen que dar garantía a los trabajadores de que, a posteriori, mantendrán el valor de λ que hace máxima la competitividad de la empresa. Una forma de conseguir esa credibilidad es compartiendo poder con los trabajadores sobre aquellas decisiones que pueden afectar seriamente a la empleabilidad. Compartir poder ya no es sólo una opción que mejora los incentivos para invertir en conocimiento cuando son los trabajadores los que lo financian; ahora se busca también ofrecer una salvaguarda a los trabajadores de que, *ex post*, desde los órganos de poder y gobierno de la empresa no se tomarán decisiones que busquen alterar la empleabilidad con el único propósito de transferir rentas desde los trabajadores a los accionistas.

Las complicaciones para la apropiación privada de las rentas que genera el capital humano basado en el conocimiento y el carácter necesariamente incompleto de los contratos debido a los altos costes de transacción, obligan a innovar en los modelos de propiedad y gobierno de la empresa como condición para crear más riqueza y aumentar la competitividad. Los trabajadores y los accionistas tienen intereses comunes en crear la mayor riqueza posible con la colaboración, aunque cada uno no es indiferente a la forma de repartir la riqueza creada que queda para repartir una vez resulta la competencia con otras empresas. La competencia y la colaboración van a seguir dominando el panorama de la competencia estratégica también en la sociedad del conocimiento como lo ha hecho también en la sociedad industrial, aunque bajo modelos de propiedad y gobierno más equilibrados en cuanto al reparto de poder entre trabajadores e inversores financieros. También debemos esperar más empresas con propiedad y control directo de los trabajadores, sin la intervención de inversores financieros, en sectores y actividades donde la inversión en capital físico no es importante, como ya ocurre en las empresas de servicios profesionales cualificados.

2.6 Conclusión

Las empresas realizan su función de producir bienes y servicios para el mercado en condiciones de competencia, es decir, los compradores potenciales tienen varias alternativas entre las que elegir (sustitutos más o menos imperfectos) para satisfacer sus necesidades. La competencia cumple el doble propósito de acercar la riqueza creada a la riqueza potencial y determinar un reparto de la riqueza creada que equilibre, de forma socialmente óptima, la eficiencia estática (aprovechar al máximo las oportunidades de crear riqueza que ofrecen los recursos y la tecnología existente) y la eficiencia dinámica (crecimiento sostenido en las oportunidades de crear riqueza a través de la innovación en sentido amplio). En el siglo xx, el estudio

económico de los mecanismos que llevan a la creación sostenida de riqueza se ha dividido en dos líneas de pensamiento, una que se ha interesado en la relación entre beneficios de las empresas y bienestar social y, otra, interesada en los factores que explican las diferencias en los beneficios de las empresas y su persistencia en el tiempo. La primera cuestión ha impregnado los intereses de la economía industrial como orientadora de las políticas públicas industriales, de regulación y defensa de la competencia, mientras que la segunda da cuerpo a la disciplina de la dirección estratégica dentro del área general del *management*. El concepto de *competencia* no ha estado exento de discusión. De un lado, a través de la diferencia entre competencia como *solución de equilibrio* en el mercado (precio igual a coste marginal) y competencia como *forma de conducta* en la que las empresas renuncian a la concertación explícita o tácita de sus acciones para atraer clientes. No siempre la conducta competitiva da lugar a resultados de competencia perfecta, aunque tienden a acercarse a éstos a medida que aumenta el número de empresas o se reduce la diferenciación entre los productos que ofrecen. Por otra parte, con el tiempo se ha impuesto el concepto de competencia aceptable como solución de compromiso entre los objetivos de eficiencia estática y dinámica.

La búsqueda de los factores ocultos del éxito empresarial en forma de beneficios más altos y más sostenidos en el tiempo, constituye un objetivo intelectual interesante pero lleva consigo una importante contradicción: difundir las claves del éxito empresarial, una vez se han descubierto, con el propósito de demostrar que se tienen, es la forma más eficaz de eliminar cualquier ventaja que esas claves pudieran proporcionar. En el momento en que el conocimiento se difunde libremente en el tejido económico, se pierde cualquier posibilidad de que otorgue ventajas competitivas por sí mismo (aunque sí pueden existir por diferencias en saber aprovecharlo). El interés de la dirección estratégica por descubrir las fuentes de competitividad de las empresas se justifica mejor en clave de describir y explicar a los futuros profesionales de la gestión, los fundamentos de la competencia

en los mercados, tanto en su vertiente estática como en la dinámica. Después quedará en las manos de cada uno de ellos sacar provecho de las enseñanzas recibidas conduciendo las empresas bajo su control hacia mayores o menores niveles de éxito competitivo. Esta mayor vocación, que en el pasado reciente, por el estudio positivo de la empresa en competencia, permitiría recuperar la teoría de juegos como herramienta metodológica que ofrece un lenguaje y un marco conceptual común para la comunicación entre investigadores y entre éstos y los estudiantes de la materia.

En esta conferencia se han expuesto dos ideas principales: *a)* la riqueza creada por la empresa es el principal indicador de su fortaleza competitiva y la diferencia de riqueza creada con otras la principal medida de su ventaja competitiva; *b)* la innovación es la conducta de la empresa que permite alterar la riqueza creada en el tiempo. La riqueza creada se mide por la diferencia entre valor del bien o servicio que ofrece la empresa al mercado (disposición a pagar por el mismo por quienes lo van a consumir) y el coste de oportunidad de los recursos empleados en la producción. La innovación debe entenderse en sentido amplio e incluye crear nuevos productos y procesos y diseñar organizaciones que mantengan motivadas y coordinadas a las personas que pivotan alrededor de la empresa. A corto plazo, cuando los atributos de coste y valor están dados, la empresa recurre al precio para atraer a su oferta a los potenciales compradores. La competencia entre empresas determina el precio de equilibrio que, a su vez, determina la riqueza efectivamente creada y su reparto en forma de excedente del consumidor y beneficio de las empresas. En la solución final, las diferencias de riqueza creada *ex ante* entre las empresas determinan, en el mismo orden, las diferencias de beneficios *ex post*. Las empresas crean riqueza (asumen el objetivo que interesa a la sociedad) porque, en competencia, más riqueza se les recompensa con mayores beneficios. Interés privado e interés social están alineados, salvo por consideraciones de equidad.

Es de esperar que detrás de una riqueza creada estarán las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas y detrás de la capa-

cidad para innovar las llamadas competencias dinámicas; pero la fortaleza competitiva de una empresa se determina por la riqueza que crea y ésta no siempre coincide con la de la alternativa más valorada en cuanto a disposición para pagar. En la riqueza creada interviene también el coste de los recursos empleados en conseguir un determinado valor para el bien o servicio que se lleva al mercado. Las empresas tomarán decisiones para modificar sus dotaciones de recursos y las capacidades para utilizarlos en la producción de bienes y servicios. El objetivo último de sus actuaciones será hacer máxima la riqueza creada y, más concretamente, la competitividad o diferencia entre la riqueza propia y la de empresas competidoras. Puesto que los competidores estarán inmersos en un proceso de decisión similar, la competencia dinámica a que da lugar decidir sobre las variables que determinan los recursos y capacidades es una vez más una competencia estratégica porque las decisiones óptimas de una empresa sobre las variables de largo plazo bajo su control dependen de las decisiones que toman el resto de competidores. Si la RBV, como aproximación a la competencia estratégica, quiere explicar los procesos de acumulación de recursos y capacidades en el tiempo habrá de hacerlo aplicando los conceptos de interdependencia y equilibrio de la teoría de juegos, como si se tratara de variables de corto plazo. Contrariamente a lo que sugieren algunos de los autores más representativos de la RBV, la teoría de juegos no pierde relevancia en esta visión de la competencia estratégica, sino todo lo contrario.

La conferencia termina con una referencia a la competitividad de la empresa cuyos recursos estratégicos son el capital humano específico resultado de inversiones en conocimiento. La exposición trata de acercarse a la empresa que representa la realidad de la sociedad del conocimiento y a la problemática que plantea conseguir ventajas competitivas cuando éstas residen en recursos de difícil apropiación por parte de la empresa (capital humano incorporado en las personas), en contraste con lo que ocurre en la empresa de la sociedad industrial, donde el conocimiento se halla incorporado en bienes tangibles cuya propiedad sí se puede transferir. En esta parte de la exposición

se integran las decisiones de propiedad, gobierno y organización interna de la empresa como factores determinantes de la competitividad en cuanto que proporcionan los incentivos adecuados a la acumulación de los recursos que después se transforman en riqueza y competitividad. La ingeniería institucional en forma de soluciones de gobierno y organización interna de las empresas será un factor clave de competitividad en el futuro al igual que lo ha sido en el pasado, cuando las empresas que consiguen una eficiente asignación de riesgos sin alterar los incentivos al esfuerzo, reciben como premio un menor coste del capital.

3 El siglo de la empresa: empresa y sociedad

3.1 Introducción

La tercera conferencia analiza la relación entre la empresa y la sociedad de la que forma parte. Se pretende con ello exponer y valorar los principales argumentos del debate sobre el papel de la empresa en la sociedad, más allá de lo que puede esperarse en cuanto al cumplimiento de la función económica que realiza. En la economía de mercado, la empresa tiene una función claramente definida que es producir bienes y servicios para el mercado, es decir, para que sean consumidos por otras personas distintas de quienes participan directamente en su producción. La existencia de empresas permite avanzar desde al autoabastecimiento hacia la especialización y el intercambio aumentando las oportunidades de elegir para quienes consumen y, en definitiva, el bienestar de todos. La conferencia primera explica los factores de carácter económico (principalmente condicionantes de la tecnología de producción y factores que afectan a los costes de descubrir oportunidades de intercambio, los costes de redactar y los costes de hacer cumplir los contratos) que explican la *diversidad de formas organizativas* que adopta la colaboración entre múltiples propietarios de recursos alrededor del nexo común de la empresa con personalidad jurídica propia. La conferencia segunda analiza la organización social de *libre empresa* como mecanismo que disciplina a quienes deciden en nombre de las empresas para que adecuen sus ofertas a las demandas de los consumidores y para que elijan la forma más eficiente de producir y de organizarse,

es decir, con los menores costes posibles (de producción y de transacción). La libre empresa implica libertad para producir y vender, libertad de contratación y suficiencia financiera, o sea, quienes emprenden y crean asumen las consecuencias, en forma de pérdidas o beneficios privados, por las decisiones tomadas.

Cuando se elige un modelo de organización colectiva y dentro de él aparece la empresa con una misión que cumplir, la sociedad crea unas expectativas y unos referentes que permiten juzgar si la empresa cumple o no la misión que se encomienda y si lo hace con el menor consumo de recursos que permite la tecnología existente. El estudio de la empresa en competencia, que es objeto de atención en la conferencia segunda, sugiere al *beneficio* como el indicador más informativo de la *performance* empresarial dentro de la organización social de libre empresa (economía de mercado con propiedad privada). El beneficio como indicador de desempeño empresarial se justifica, primero, porque es una medida de resultados que mide el desempeño desde el punto de vista de los intereses privados (el beneficio retribuye a los activos no humanos que la empresa posee en propiedad) y las empresas dan publicidad del mismo para demostrar sus competencias. Segundo, según se ha demostrado en la conferencia anterior, en mercados competitivos el beneficio debe estar correlacionado positivamente con la riqueza creada (diferencia entre valor de lo producido y vendido y el coste de oportunidad de los recursos empleados) que es la medida de *performance* que interesa a la sociedad en su conjunto. La sociedad podría pedir a las empresas que informaran sobre la riqueza creada con su actividad pero medir la riqueza resulta complejo porque obliga a evaluar la disposición a pagar (que no es lo mismo que el precio que realmente se cobra/paga por el producto o servicio que se vende) y los costes de oportunidad (que no siempre coinciden con los precios que se pagan por los recursos empleados). Incluso el beneficio contable que publicitan las empresas está sujeto a importantes limitaciones en cuanto a la información que extraen del mismo los inversores que buscan las mejores alternativas de inversión para su dinero.

Si el beneficio privado es una buena aproximación a la *performance* social de la empresa y quienes deciden sobre el uso de los recursos de su propiedad actúan guiados por el objetivo de hacer máximo ese beneficio, la reflexión sobre la empresa y su papel en la sociedad queda vacía de sustancia o, a lo sumo, se limitará al debate sobre los mecanismos que determinan el grado de competencia deseado en los mercados. Para que el debate y la reflexión sobre el papel de la empresa en nuestra sociedad capitalista, en el siglo xx, haya tenido un protagonismo tan destacado, continuado e intenso, debe darse la circunstancia de que el beneficio privado, en forma de retribución a los activos propiedad de la empresa, no es un indicador adecuado de *performance* empresarial desde el punto de vista de las expectativas de la sociedad sobre la empresa y, en algunos casos, tampoco desde la perspectiva de la propia empresa.

Existen varias razones que explican la discordancia entre la *performance* de las empresas desde su propia lógica de interés privado y desde la lógica del interés social: *a)* que las empresas obtienen unos altos beneficios por medio de prácticas anticompetitivas o que el beneficio es el resultado de abusos de poder, del control sobre recursos estratégicos o de privilegios que devienen de decisiones administrativas; *b)* que en los beneficios contables que publicitan las empresas no estén contemplados los efectos externos que resultan de la producción y consumo de bienes y servicios, los cuales tampoco son tenidos en cuenta en el momento en que se tomen las decisiones; *c)* que los beneficios empresariales vayan acompañados de una injusta (a juicio de la mayoría social) distribución de la renta en la sociedad, es decir, la empresa incumpla con las expectativas de redistribución de la riqueza que tiene planteadas la sociedad en su conjunto. A veces, la sociedad puede recelar de la excesiva concentración de poder e influencia en las empresas y en las personas que controlan sus recursos, incluso en situaciones donde la dimensión y la acumulación de activos se consigue como consecuencia de la superior capacidad emprendedora de quienes las gestionan (es decir, por méritos personales bajo libre competencia e igualdad de condiciones para todos).

En el siglo pasado, el debate alrededor de la relación entre empresa y sociedad ha estado afectado por el debate entre socialismo *versus* capitalismo como modelos de organización social y, especialmente, cuando las experiencias de socialismo fracasan y se produce la caída del muro de Berlín, por el debate sobre las distintas modalidades de capitalismo que emergen con la intensificación en la internacionalización de la actividad económica: el capitalismo anglosajón, el capitalismo renano o centro-europeo y el capitalismo de relaciones en Japón y en el este de Asia. El papel central de la empresa en el modelo de sociedad capitalista ha desembocado en un debate sobre la forma de empresa que mejor se adapta a las expectativas sociales cuando, en realidad, es la empresa la que se adapta a las condiciones institucionales en las que se desenvuelve y, por tanto, los cambios sociales deben realizarse en el marco institucional. En todo caso, las sociedades desarrolladas han encargado al Estado y a los gobiernos democráticos, la interpretación de los intereses generales y la puesta en práctica de las iniciativas que se creen convenientes para defenderlos cuando puedan verse amenazados. La intervención del Estado —y la acción colectiva que le da forma en los asuntos económicos— ha sido la respuesta generalizada ante los conflictos de interés entre el interés privado y el interés general que el mercado y la libre empresa no han resuelto a satisfacción de quienes interpretan y defienden el interés general. Pero el Estado ha demostrado sus fallos en la función que se le encomienda y, al margen de diferencias ideológicas sobre la mejor forma de deslindar competencias entre lo público y lo privado, existe un amplio consenso sobre la complejidad técnica que plantea resolver adecuadamente los grandes retos que plantea el capitalismo avanzado en cuanto a sostenibilidad social y medioambiental. En cambio, el capitalismo moderno parece haber despejado cualquier duda sobre su capacidad para lograr la sostenibilidad económica que, en su momento, pone en duda Marx en sus análisis de las contradicciones económicas del capitalismo.

El final de las experiencias socialistas en la Unión Soviética y los países de su influencia, ha rebajado los argumentos del debate sobre

la empresa y la sociedad. Atrás han quedado posiciones de extremo enfrentamiento como las que representan frases como «Lo que es bueno para General Motors es bueno para Estados Unidos» (sugiriendo una subordinación de los intereses de la sociedad a los intereses de la empresa privada), en contraposición a la visión marxista de la empresa capitalista, como «el principal instrumento para que el capital lleve a cabo la explotación del trabajo». Con el paso del tiempo, el debate entre modelos de capitalismo en el siglo xx ha relegado el debate sobre las formas de empresa a un tono menor donde se contraponen (no siempre con suficiente rigor) la empresa renana y japonesa, orientada (supuestamente) a todos los interesados (*stakeholders*), con más sensibilidad social y más visión de largo plazo, frente a la empresa del capitalismo financiero anglosajón, con una orientación (también supuesta) última a los beneficios a corto plazo para los accionistas.

En los últimos años, la empresa japonesa y alemana han perdido posiciones frente a las que consiguieron hace veinticinco años, por lo que entre académicos y comentaristas sociales es menos frecuente encontrar referencias a ellas como alternativas al modelo de empresa en los países anglosajones. Por otra parte, en estos últimos países se consolida un modelo de capitalismo financiero que no puede evitar que el indudable éxito conseguido en el desarrollo tecnológico y el crecimiento de la actividad, se salpiquen de escándalos, engaños y comportamientos contrarios a la ética más elemental, sin olvidar el reto de la sostenibilidad medioambiental cada vez más asumido por todos. Por todo ello, desde dentro del propio sistema capitalista más ortodoxo, se reclama una nueva forma de entender la relación entre empresa y sociedad. En este sentido, Porter y Kramer (2006) proponen superar la *tensión* que históricamente ha dominado en la relación entre empresa y sociedad, sustituyéndola por el reconocimiento de una relación de *interdependencia* en la que primen la colaboración y el reparto mutuo de las ganancias que van a conseguirse con ello. Davis (2005), de la consultora McKinsey, sugiere contemplar la relación entre las grandes empresas y la sociedad como un *contrato implícito*, con obligaciones, oportunidades y ventajas mutuas. Los dos trabajos

coinciden también en la recomendación de que la responsabilidad social corporativa (RSC) se integre plenamente en la estrategia de negocio de la empresa.

El resto de la exposición contiene, primero, una revisión de los principales argumentos en el debate sobre la concordancia y los conflictos entre interés general e interés particular en una economía de mercado, empezando con el surgimiento de la empresa gerencial y el capitalismo corporativo. Seguidamente se aborda el tema de la llamada responsabilidad social corporativa ordenando el debate alrededor de las dimensiones motivaciones de la conducta y consecuencias de las acciones. El tercer apartado de la conferencia se ocupa de la compatibilidad o no entre comportamiento ético e incentivos económicos, previamente a otro más general sobre la compatibilidad entre ética y competencia. La exposición se cierra con una síntesis de conclusiones y valoración final del estado de la cuestión en la relación entre empresa y sociedad.

3.2 Interés general e interés particular

3.2.1 Gran empresa gerencial

El siglo xx ha sido testigo de la consolidación de la gran empresa de capital privado y de alcance global bajo la forma de sociedad anónima por acciones (corporación). La dimensión de la empresa se explica por razones de economía de escala y alcance en los procesos de producción y venta, por la economía en costes de transacción cuando el mercado está poco desarrollado o no existe seguridad jurídica para contratar con terceros y porque, a veces, la dimensión permite influir en beneficio propio sobre los resultados de la competencia. La ampliación territorial de los mercados como consecuencia de los menores costes de transporte, el aumento de la demanda debido a una mayor población y renta, y la liberalización del comercio a escala regional y global, han favorecido el aprovechamiento de las economías de la dimensión sin merma de la competencia porque, aun-

que la dimensión media de las empresas aumenta, también aumenta el número de competidores en el mercado. El tamaño de las empresas no es, por sí solo, una amenaza para la competencia en el mercado; es preciso tener en cuenta también la dimensión del mercado y si existen o no barreras artificiales a la entrada de nuevos competidores. Con frecuencia, las barreras a la entrada tienen su origen en la integración vertical de las empresas establecidas lo que les permite controlar recursos complementarios a los que los entrantes tienen dificultades de acceso (por ejemplo, canales de distribución). La mundialización de la actividad económica ha facilitado la segregación vertical de industrias y empresas aumentando el número de empresas en cada etapa de la cadena de valor y aumentando la especialización y la competencia a pesar de que la gran empresa ha mantenido o aumentado su tamaño, incluso después de concentrar su actividad alrededor de las competencias nucleares (Rajan y Zingales 2003).

En el pasado siglo, la sociedad ha percibido una cierta amenaza para los intereses generales en la acumulación de recursos controlados por una misma empresa, especialmente si opera en mercados con pocos competidores (oligopolio). En países como Estados Unidos, a comienzos del siglo xx se reacciona contra los monopolios y a favor de la defensa de la competencia con leyes que buscan evitar la concentración de poder y limitan las fusiones horizontales de empresas. Paralelamente, iniciativas legislativas limitan la concentración de poder en las personas a través de prohibir la banca universal (la tenencia de títulos de sociedades no financieras se limita a la banca de inversión) y penalizar las participaciones accionariales cruzadas entre empresas. Todo ello fomenta un modelo de propiedad y control sobre las grandes empresas donde el inversor que compra acciones de las empresas cotizadas está en una posición claramente minoritaria y sin posibilidades de participar en la gestión. La propiedad accionarial se dispersa y los accionistas, aunque siguen siendo los propietarios formales de las empresas, pierden el control sobre los activos de la empresa a favor de directivos profesionales que prestan sus servicios a cambio de una retribución. Aparece así la *empresa gerencial*, que se

convierte en foco de atención social, sobre todo a partir de la publicación del libro de Berle y Means (1932), *The modern corporation and private property*, uno de los textos económicos más influyentes en el análisis de la empresa capitalista del siglo xx. La empresa gerencial se describe como la empresa en la que se produce una *separación* entre quienes tienen la *propiedad* formal de la misma, los accionistas, y quienes verdaderamente tienen el *control* sobre los activos de la misma, los equipos de la alta dirección.

Berle y Means no sólo documentan la que consideran una nueva realidad empresarial en Estados Unidos (que, en realidad, era menos nueva de lo que se sugiere en el libro y también menos extrema en cuanto a la ausencia de accionistas de control, como se señala en obras posteriores, por ejemplo, Herman 1981), sino que en su obra indagan también acerca de cuál será el uso que finalmente harán los directivos del poder que les confiere la situación creada, donde las empresas quedan protegidas del rigor de la competencia en el mercado de productos y a salvo del control de los accionistas. Berle y Means enumeran tres respuestas posibles de los directivos ante la capacidad de iniciativa que les otorga la nueva situación: que sigan actuando en beneficio de los accionistas, que actúen en su propio interés o que actúen al servicio de los intereses de la sociedad. El libro aventura que los directivos elegirán la tercera de las alternativas: «*It is conceivable —indeed it seems almost essential if the corporate system is to survive— that the control of the great corporations should develop into a purely neutral technocracy, balancing a variety of claims by various groups in the community and assigning to each a portion of the income stream on the basis of public policy rather private cupidity*» (Berle y Means 1932, 356).

Berle y Means visualizan a los directivos de las grandes empresas más como personas de Estado, con capacidad y motivación para interpretar el interés general y actuar en consecuencia, que como personas de empresa volcadas a la maximización del beneficio. Sin embargo, en el libro no demuestran ni teórica ni empíricamente la validez de su predicción. Tampoco se explican cuáles son los mecanismos que inducirán este tipo de comportamiento entre los altos direc-

tivos de las empresas, más allá de la apelación general a la necesidad de asegurar la supervivencia del sistema. En publicaciones posteriores, Berle introduce la «conciencia corporativa» como factor del cambio en la empresa. Se trata de una terminología ambigua que conjuga a la vez, de forma más o menos explícita, las relaciones públicas, la respuesta ante la opinión pública, las presiones o amenazas del Gobierno, y el interés de los directivos en la supervivencia del sistema a largo plazo. Berle entiende que los directivos no propietarios son más proclives a dejarse influir por la opinión pública que los directivos propietarios y, por ello, la empresa gerencial será más receptiva a interiorizar las demandas sociales que la empresa capitalista pura. En cualquier caso, los primeros teóricos de la empresa gerencial auguran una relación diferente de la gran empresa con la sociedad tanto si aquella está bajo el control de los directivos profesionales, como si está bajo el control de los accionistas.

Economistas conservadores (como Manne), liberales (como Galbraith), y marxistas (como Baran y Sweezy), se alinean con la tesis de Berle y Means de que la empresa gerencial supone un fenómeno nuevo en el capitalismo moderno. Friedman (1962), en cambio, niega que la empresa gerencial actúe o deba actuar de forma distinta a como lo hace la empresa capitalista pura: haciendo máximo el beneficio. Desde la academia, los economistas teorizan sobre la conducta de la empresa gerencial (Baumol 1967; Williamson 1964; Marris 1964). Manne (1965) integra elegantemente a la empresa gerencial en la lógica de la libre empresa a través de su teoría sobre el *mercado de control* (los directivos ineficientes terminan por perder su puesto cuando los accionistas aceptan ofertas de compra a un precio de la acción por encima del actual por parte de nuevos equipos directivos dispuestos a aplicar políticas que maximicen el beneficio). Los teóricos de la empresa gerencial adoptan una posición positivista a la hora de estudiar dicha empresa, haciendo hincapié en las preferencias que realmente mueven las conductas de los directivos profesionales al decidir sobre los activos de la empresa, mientras que la asunción de la condición de personas de Estado tiene más aceptación entre los

propios directivos profesionales; en los años cincuenta y sesenta abundan las citas a manifestaciones públicas de altos directivos empresariales donde afirman su compromiso con el bien social.

Baumol, Williamson, Marris y Galbraith atribuyen a los directivos preferencias por el tamaño y el crecimiento (signos de poder e influencia), preferencias por el gasto suntuario (incluidas las rentas que reparten a los trabajadores para ganarse la paz social) y preferencias que combinan la rentabilidad y el crecimiento. A partir de estos supuestos se estudian las implicaciones para las decisiones de precios, producción, empleo e inversión de la empresa bajo el control de los directivos, comparándola con las que tomaría en su lugar la empresa que maximiza el beneficio. Para los estudiosos de la empresa gerencial, la propiedad de la empresa no altera las posibilidades de producción, es decir, la empresa, sea cual sea su forma de propiedad y grupo de control, siempre produce con la misma eficiencia en la combinación de los recursos para producir *output*. Lo único que cambia entre un tipo de empresa y otro es el punto de las posibilidades de producción que se elige según cual sea la función objetivo de quien elige: el punto que corresponde al máximo ingreso por período (por ejemplo), en la empresa gerencial, y el que hace máximo el beneficio, en la empresa controlada por su propietario. Desviarse de la maximización del beneficio es posible porque la empresa tiene poder de mercado y los accionistas no cuentan con medios efectivos para controlar a los directivos. Maximizar los ingresos, los gastos o combinaciones de beneficios y gastos lleva, en general, a decisiones con más producción, menores precios y más empleo que si la decisión se toma con el criterio de hacer máximo el beneficio, con lo cual, en condiciones de competencia imperfecta, la empresa gerencial crea más bienestar que la empresa capitalista pura (produce más y lo vende a un precio más bajo).

Llegados a este punto resulta de interés comparar la aproximación metodológica al estudio de la empresa gerencial en los años cincuenta y sesenta, con la que se utiliza varios años más tarde cuando se aplica la teoría de los contratos óptimos con información asimétrica.

Para la teoría de la agencia, primer paradigma dentro de esta nueva corriente de pensamiento que se aplica al estudio de la empresa gerencial (Jensen y Meckling 1979) la empresa nunca abandona el objetivo de hacer máximo el beneficio porque ese es el objetivo que representa los intereses de los accionistas y no renuncian a él. Lo que ocurre es que los accionistas toman decisiones dirigidas a alcanzar el objetivo de máximo beneficio bajo restricciones que resultan de la información limitada con la que cuentan sobre la conducta real de los directivos en quienes delegan. La consecuencia última es que la empresa gerencial y la empresa bajo control de los accionistas propietarios operan bajo diferentes restricciones y un objetivo común, hacer máximo el beneficio. La restricción que se deriva de la asimetría de información obliga a los accionistas a diseñar un contrato de servicios con los directivos que lleva a éstos a un esfuerzo y dedicación a la empresa por debajo del que hace máxima la riqueza potencial, es decir, las posibilidades de producción de la empresa gerencial quedan por debajo de las que consigue la empresa bajo el control de los accionistas.

Con la teoría de los contratos óptimos, el debate académico sobre la relación entre propiedad y eficiencia de la empresa se transforma en un problema técnico de diseño óptimo de incentivos dejando intacto el objetivo último de hacer máximo el beneficio o la utilidad de los accionistas. En realidad, la forma de propiedad se convierte en la variable última de decisión pues el diseño y posterior implementación del contrato óptimo (de segundo rango) dependen de la forma de propiedad elegida. La hipótesis nula, no rechazada por las evidencias empíricas, es que para cada situación contractual (diferencias de información, condiciones de riesgo, preferencias de los accionistas) existe una estructura de propiedad accionarial óptima a la que las empresas tenderán para hacer máxima la riqueza creada. Si, finalmente, se elige la opción que representa la empresa gerencial será porque es la mejor alternativa en el mundo de óptimos de segundo rango en el que necesariamente se toman las decisiones (Demsetz y Lehn 1985; Hansmann 1996).

Este cambio metodológico en el estudio de relación entre propiedad y eficiencia de la empresa, se ha aplicado también al análisis de la eficiencia de la empresa de propiedad pública frente a la empresa privada. En efecto, la empresa pública se propone como alternativa cuando la empresa privada lleva a conflictos importantes entre interés social e interés privado. La empresa pública asumirá como objetivo el interés social y, por tanto, superará el conflicto, mientras que la privada, al optar por la maximización del beneficio, lo acrecentará. Sin embargo, este razonamiento ignora que la propiedad afecta a los incentivos y, con ello, a las posibilidades de producción. La empresa privada puede terminar creando más bienestar que la empresa pública porque aquella es más eficiente en la producción aunque, obviamente, el mejor de los resultados corresponde a la eficiencia privada con el objetivo de bienestar social. La privatización generalizada de antiguos monopolios públicos en los años setenta y ochenta, en todos los países desarrollados, además de razones ideológicas por la influencia de líderes políticos con una fuerte convicción liberal como Thatcher en el Reino Unido y Reagan en Estados Unidos, responde también a un cambio en el paradigma sobre la forma de analizar la relación entre propiedad y eficiencia de la empresa.

3.2.2 Efectos externos y bienes públicos

Uno de los grandes temas de debate durante el siglo xx ha sido el de la sostenibilidad del modelo de producción capitalista: cómo hacer compatible la mejora sostenida del bienestar de la generación presente sin hipotecar el bienestar y el progreso de las generaciones futuras. Entendida en sentido amplio, la sostenibilidad del modelo capitalista incluye también la capacidad del sistema para conseguir una vida digna para todos los seres humanos del planeta, garantizando el acceso universal a derechos básicos de empleo, salud, vivienda, educación, seguridad, etc. La economía ha contribuido a este objetivo llamando la atención sobre los límites del mercado y la libre empresa para conseguir resultados socialmente óptimos en presencia de efectos externos importantes y cuando se trata de asegurar cierta

equidad en el reparto de la riqueza y el bienestar. La presencia de efectos externos, positivos o negativos, significa que las decisiones de producción y consumo coherentes con la racionalidad individual tienen un impacto no necesariamente intencionado sobre el bienestar de terceros. Estos impactos quedan excluidos del cálculo de ingresos y costes de quien los origina y, por tanto, no son *interiorizados* y tomados en consideración a través de los procesos normales de mercado. Dejando plena libertad individual a la producción y el consumo, es decir, sin intervención externa, el resultado final esperado es una producción excesiva de bienes o servicios que llevan consigo efectos externos negativos, y una producción inferior de aquellos que llevan consigo efectos externos positivos, en comparación con los que decidiría un planificador social que hace máximo el bienestar colectivo.

Los efectos externos negativos han aumentado con mayor población, más interdependencia económica, nuevos procesos químicos y biológicos (con impactos inciertos sobre la salud de las personas que, con el tiempo, se han consumado con graves consecuencias para la población a la vez que contribuyen a mejorar la salud y el nivel de vida), hasta llegar a los actuales niveles de deterioro del medio ambiente y las amenazas futuras como consecuencia de las previsiones sobre cambio climático. La importancia del avance tecnológico para el progreso social ha supuesto también más efectos externos positivos: las empresas invierten más en formación de los trabajadores, en creación de conocimiento que, además de beneficiar a quien lo produce directamente, en una parte significativa revierte en el conjunto del tejido productivo, en la prevención de enfermedades contagiosas, etc. Por otra parte, con el crecimiento de la renta personal han aumentado las demandas de bienes públicos con dificultades de exclusión en su consumo, defensa, parques naturales, aire no contaminado, cultura, infraestructuras físicas, educación, seguridad jurídica. Incluso cabe esperar una tolerancia cada vez menor entre los ciudadanos hacia la desigualdad excesiva en el reparto de la riqueza si la ética personal aumenta con la riqueza.

Los problemas derivados de los efectos externos o la deficiente provisión privada de bienes públicos no son atribuibles exclusivamente al surgimiento y desarrollo de la gran empresa aunque, en la medida en que ésta ha acelerado la industrialización moderna, ha asumido buena parte del liderazgo industrial y acumula poder político, en el menor de los casos comparte responsabilidad como agente causal. La gran empresa ha podido contribuir más directamente a los efectos externos negativos que la pequeña y mediana en la medida en que su dimensión, movilidad y dispersión geográfica le otorgan mayor libertad para seleccionar dónde quiere producir, con qué tecnologías; así consigue más eficiencia interna pero con un coste-beneficio desfavorable en términos sociales. La gran empresa también acostumbra a contribuir con más efectos externos positivos pues se implica, en mayor medida que las de menor tamaño, en actividades de formación de los trabajadores y en actividades de I+D. La visibilidad que adquiere, la percepción social de que posee margen de discrecionalidad para asumir otros objetivos distintos de la maximización del beneficio sin ver amenazada su solvencia financiera y, tal vez, porque se le atribuye una mayor responsabilidad en la amenaza para la sostenibilidad que la que se le reconoce a la pequeña empresa, son razones que explican el que la sociedad se dirija especialmente a las grandes empresas cuando pide colaboración en la atenuación de las externalidades negativas a que da lugar el modelo productivo dominante.

No todas las sociedades ni todos los modelos de capitalismo han optado por la misma solución institucional ante los objetivos sociales de sostenibilidad y equidad en el reparto de la riqueza. En Estados Unidos han sido la filantropía y la caridad privadas las que han asumido un mayor protagonismo en la provisión de bienes públicos y en la redistribución de la riqueza. En la socialdemocracia europea, en cambio, se ha optado democráticamente por una fiscalidad directa más progresiva a la vez y una mayor implicación directa del Estado en la producción de bienes públicos y en la redistribución de la riqueza. Ello ha significado también más intervencionismo en los mer-

cados de trabajo con regulaciones que van desde la seguridad en el trabajo, la protección ante el desempleo, el salario mínimo, la negociación colectiva y la subvención pública de las organizaciones sindicales. Todos los países desarrollados han promulgado leyes y regulaciones dirigidas a minimizar los efectos externos negativos (regulaciones medioambientales, protección de los espacios naturales, seguridad en el trabajo, seguridad en el consumo). El desarrollo sostenible es un objetivo que sobrepasa las fronteras nacionales e involucra a muchos Estados en acuerdos e iniciativas conjuntas, aunque no siempre llegan a resultados tangibles. En muchas circunstancias, son las propias empresas las que abogan por una menor intervención de los poderes públicos regulando la actividad económica, porque entienden que las regulaciones merman la capacidad para competir al imponer costes adicionales con peligro para la solvencia financiera. ¿Cuántos efectos externos y qué riesgo de sostenibilidad está la sociedad dispuesta a asumir sin alterar con intervenciones públicas la actividad *normal* de las empresas? Ha sido y es una pregunta recurrente en el capitalismo moderno.

La mayor o menor tolerancia social a un Estado grande puede ayudar a explicar también por qué la tolerancia hacia la concentración de poder económico ha sido diferente en unos países y en otros. En este sentido, podría pensarse que en Europa y en Japón se ha sido mucho más tolerante que en Estados Unidos con la concentración de poder económico en grupos empresariales entrecruzados con grupos bancarios y financieros, porque la sociedad percibe que cuenta con un Estado también fuerte y con muchos mecanismos legales de intervención en la actividad productiva y en las decisiones de las empresas. En Japón, sobretodo, aunque también en Europa, el capitalismo de relaciones ha atribuido a los grupos empresariales (con presencia de bancos que apoyan con su financiación) importantes responsabilidades en la protección social de los trabajadores, en la estabilidad del empleo y en la reestructuración ordenada de las industrias maduras. En Alemania y otros países del centro y del norte de Europa, las leyes mercantiles establecen una obligación legal expresa de la empresa

frente a los grupos de interés que se relacionan con ella y obliga a las empresas a partir de cierto tamaño a incorporar a representantes de los trabajadores (hasta un 50%) en sus órganos de gobierno.

3.2.3 Empresa y sistema financiero

La mayor tolerancia social hacia la empresa pública y la aceptación más o menos explícita de la injerencia del Estado y los gobiernos en la actividad económica en Europa continental y en Japón, comparativamente con Estados Unidos y los países de su influencia, juntamente con la mayor tutela pública de los intereses de los trabajadores (especialmente, los de las grandes empresas y los de las empresas públicas), dan lugar a diferencias notables entre las formas de empresa en las distintas manifestaciones del capitalismo. Especial relevancia adquiere la relación entre la empresa y los mercados financieros de la cual resulta una determinada estructura financiera y de propiedad empresarial. La financiación de las empresas no sólo da lugar a una estructura de derechos sobre los flujos de caja; también delimita los derechos políticos o de decisión sobre los activos de la empresa. Equiparar derechos sobre los flujos de caja y derechos de control sobre los activos se ha demostrado importante para que los activos se destinen a crear riqueza y se minimicen los costes de transacción. Durante un tiempo, el estudio académico de los mercados financieros estuvo marcado por los teoremas (Modigliani y Miller) que demuestran, bajo determinados supuestos, la irrelevancia de la forma de financiar la empresa para la determinación de su valor económico para unos planes de inversión dados. Interesa también explicar las ventajas de la diversificación de las carteras como una forma de reducir el coste de la financiación empresarial a través de reducir la prima por riesgo (Markowitz).

La situación cambia cuando, en los años ochenta, la presencia en los mercados mundiales de empresas con sede social en países con un modelo de capitalismo distinto (estadounidenses, británicas, alemanas, japonesas, etc.) suscita el interés por el análisis comparado y se descubren diferencias notables en la relación entre la empresa y el

sistema financiero según el país de origen, las cuales, a su vez, tienen consecuencias sobre la competitividad. Se inicia así un cambio sustancial en el estudio de los mercados financieros y la influencia sobre la propiedad y las decisiones reales de las empresas, que ha continuado hasta la actualidad. El capitalismo de finales del siglo xx está plenamente de acuerdo con la tesis muy anterior de Schumpeter de que el sistema financiero tiene una gran importancia como motor del desarrollo económico.

Los sistemas financieros comparados que más atención reciben por los académicos y los comentaristas son el sistema basado en el mercado de valores y el sistema basado en las relaciones (Allen y Gale 2000). El *sistema de mercado* canaliza el ahorro hacia la inversión comprando acciones que emiten las empresas en el mercado de valores. Se trata del sistema que, en Estados Unidos, da lugar a la empresa gerencial que describen Berle y Means pues las acciones se reparten entre muchos y pequeños accionistas, personas y familias que actúan como simples inversores financieros sin implicación alguna en la gestión de la empresa. En el Reino Unido, en cambio, las acciones las suscriben sobre todo inversores institucionales que median entre ahorradores particulares y empresas pero que siguen manteniendo una relación de inversores pasivos con esta última. El sistema financiero de *relaciones* utiliza la intermediación financiera de los bancos para transformar el ahorro de los depositantes en crédito para las inversiones empresariales. Los intermediarios bancarios con frecuencia toman participaciones accionariales en las empresas a las que conceden crédito implicándose en su control como accionistas activos, sobre todo si las empresas son grandes y cotizan en bolsa, lo cual justifican como una forma de proteger los intereses comprometidos con los créditos. Las relaciones y el protagonismo de los bancos se observa especialmente en Alemania y Japón, donde la figura del banco principal, los grupos empresariales alrededor de grandes bancos y la estrecha relación entre poder industrial y financiero, han caracterizado el desarrollo de la gran empresa en estos países desde los comienzos de la revolución industrial.

La atención, más allá de ámbitos académicos, a los sistemas financieros comparados y sus consecuencias para el comportamiento de las empresas, se produce sobre todo en la última parte del siglo (a partir de los años ochenta) coincidiendo con la fuerza competitiva con la que irrumpen en los mercados globales las empresas japonesas y alemanas, con la consiguiente pérdida de competitividad de las empresas de Estados Unidos y el Reino Unido que dominan el espacio de las empresas multinacionales hasta ese momento. La pérdida de competitividad de sus empresas en los mercados interiores y exteriores (con la consiguiente pérdida de puestos de trabajo, del ahorro de las familias y, en definitiva, de liderazgo económico) alerta a toda la sociedad que se pregunta sobre las causas que explican la pérdida de liderazgo. Entre las múltiples respuestas destaca la que relaciona la competitividad de las empresas con las características de los mercados financieros nacionales.

Dos trabajos académicos resumen bien el debate sobre sistema financiero, comportamiento de la empresa y competitividad de la economía, Porter (1997) y Jensen (1993), cada uno con diagnósticos y recomendaciones contrapuestas sobre el mismo problema. El diagnóstico de Porter, coincidiendo con un gran número de analistas, colocan la principal limitación del modelo de mercado dominante en los países anglosajones en que interfiere en las decisiones de inversión de las empresas —sobre todo las inversiones en intangibles con un período de maduración largo y bajo valor de liquidación— e impide que la inversión siga la senda que hace máximo el valor fundamental de la empresa. La interferencia se produce porque el mercado de valores incorpora más fácilmente en la cotización corriente de las acciones los flujos de caja inmediatos respaldados por activos con un alto valor de realización, que los flujos lejanos en el futuro respaldados por activos de alta intangibilidad (problemas de selección adversa y riesgo moral, es decir, derivados de la información asimétrica estarían detrás de esta consecuencia). La presión del mercado a favor de proyectos de inversión con retornos de corto plazo obliga a los directivos de las empresas a priorizar este tipo de proyectos que,

por sus características, son poco intensivos en I+D, formación de los trabajadores, empleo estable y relaciones de colaboración con clientes y proveedores. Activos todos ellos que garantizan una competitividad sostenida de la empresa y, sobre todo, generan las externalidades positivas más altas para el conjunto de la sociedad.

En el modelo de relaciones, en cambio, los circuitos de comunicación entre quienes financian la empresa (los bancos o los grandes accionistas familiares y particulares) son internos, directos e informales, lo cual facilita la labor de los directivos de la empresa para convencer a estos inversores de la rentabilidad de las inversiones en intangibles que se proponen realizar. Los proyectos con retornos más lejanos en el futuro es más fácil que encuentren financiación. Por otra parte, la estabilidad y personificación de los accionistas de referencia en el capital de la empresa facilita los contratos implícitos entre ésta y otros grupos de interés a su alrededor, trabajadores, proveedores/clientes, con lo cual se fomenta la confianza mutua y se economiza en costes de transacción. Todo ello redundará en una superioridad competitiva en los mercados de productos. La recomendación de Porter y otros autores que coinciden en su diagnóstico es que el modelo financiero de mercado se reforme en la dirección de incorporar más accionistas estables y significativos en el capital de las empresas y abrir los consejos de administración a representantes de los grupos de interés, entre otras muchas propuestas de cambio que de haberse llevado a la práctica habrían cambiado sustancialmente el modelo financiero dominante.

Para Jensen (1993), en cambio, las deficiencias del sistema financiero en Estados Unidos no están en fomentar la miopía entre los directivos de las empresas sacrificando inversiones rentables para los accionistas y para la sociedad en su conjunto, sino precisamente en lo contrario: no impedir que se invierta en proyectos que destruyen valor para los accionistas y retrasar la desinversión de proyectos ya en marcha con respecto al momento óptimo para hacer máximo el valor económico de la empresa. La eficacia de los mecanismos de control sobre el capital productivo de las empresas, tanto externos

(mercados financieros y de control corporativo) como internos (consejos de administración) se determina en función de si evitan o no que la tesorería sobrante de las empresas se invierta en proyectos de inversión que no son rentables para los accionistas, y en la rapidez con la que abordan y culminan los procesos de reestructuración y liquidación de empresas cuando el mercado madura y se acumulan excesos de capacidad. El discurso de Jensen es continuación de un trabajo anterior (Jensen 1986) donde diagnostica una de las ineficiencias endémicas de la empresa capitalista en forma de «costes de agencia de la tesorería libre» (*the agency costs of free cash flows*). En 1993, Jensen diagnostica que las empresas japonesas entrarán muy pronto en una crisis de competitividad porque en años anteriores han invertido excesos de tesorería hasta alcanzar niveles de sobrecapacidad; en su opinión, el sistema de control interno en las empresas es más deficiente en Japón que en Estados Unidos y el exceso de capacidad será más difícil de digerir en aquel país que lo fue en Estados Unidos a principios de los noventa.

Jensen considera que cualquier reforma del sistema financiero debe ir orientada a reforzar los mecanismos de control para reducir los costes de agencia de la tesorería libre, es decir, asegurar que la empresa invierte y desinvierte al ritmo que exige la maximización del valor económico de los activos. En este sentido, cita a la estructura de propiedad y control de las empresas que surgen de las operaciones de *Leveraged By Out* (LBO) que habían sido muy populares años antes, como ejemplo paradigmático de empresa que ataja los problemas aludidos: elevado endeudamiento (el pago de intereses consume tesorería); un consejo de administración reducido y activo en la supervisión de la dirección de la empresa; y una retribución del equipo directivo que incluye un alto componente variable vinculado a la evolución futura del valor de las acciones de la empresa. Precisamente, la inadecuada alineación entre la variación de la riqueza de los altos directivos de las empresas y la variación en el valor de mercado de las acciones de la empresa que gestionan, es otro de los aspectos destacados por Jensen y coautores (Jensen y Murphy 1990) como explica-

ción de los problemas de competitividad de las empresas en Estados Unidos y para el que sugiere una inmediata acción de los consejos de administración para cambiarlo.

Los abusos cometidos en algunas operaciones de LBO, que llevaron a la cárcel a algunos protagonistas, junto al eco de voces críticas argumentando que muchas de las operaciones de LBO sólo transfieren riqueza desde unos grupos de interés (trabajadores, impuestos) a los accionistas pero no crean riqueza nueva, frenaron el auge de estas operaciones a pesar de que los defensores contraatacaron con estudios demostrando que los LBO mejoran la productividad y no perjudican a las inversiones en I+D de las empresas. Diez años más tarde, las operaciones de LBO se repiten esta vez bajo la etiqueta de las operaciones de *private equity*, cuyo alto crecimiento junto a la espectacularidad de algunas decisiones ha vuelto a suscitar cierta preocupación social por las consecuencias sociales, por el momento desconocidas, que puedan derivarse de las mismas. Lo que sí prosperó en su momento fue la recomendación de Jensen y otros de someter a una reforma profunda los sistemas de retribución de administradores y directivos de las sociedades cotizadas. Incluso el presidente Clinton dictó una ley en la que las empresas sólo podían deducir de la base del impuesto de sociedades un millón de dólares en concepto de retribución fija para la alta dirección de la empresa. La difusión de la práctica de retribuir a los directivos con opciones de compra sobre las acciones de la empresa se consolida en esta época.

Cuando llega la euforia bursátil generada por Internet y el fenómeno de la nueva economía, en Estados Unidos han calado ya reformas que orientan los mecanismos de control sobre el capital hacia la consecución de un sistema de gobierno corporativo que hace primar la hegemonía de la maximización del valor de las acciones. En Europa, bajo el liderazgo pionero del código Cadbury, los códigos con recomendaciones de buenas prácticas de gobierno corporativo tratan de cambiar la composición y funcionamiento de los consejos de administración para avanzar en la misma dirección de conseguir una gestión de la empresa inequívocamente volcada en crear valor para

los accionistas. En España, el código Olivencia también apuesta sin ambigüedades por reforzar la función supervisora del consejo de administración velando para que los equipos directivos alineen sus decisiones con los intereses de los accionistas. Entre 1996 y 2000 se consolida una línea de investigación en finanzas corporativas que aborda de lleno el interés por conocer los vínculos entre el sistema financiero y el crecimiento económico de las naciones, devolviendo plena actualidad a la observación de Schumpeter sobre la importancia de las finanzas para el desarrollo económico. Por medio del *Law and Finance* se ha establecido un vínculo adicional en la cadena de causalidad a través de la relación entre el sistema legal de un país y el desarrollo cuantitativo y cualitativo de su sistema financiero (Porta, la et al. 1998). Además de descubrir que la estructura de propiedad accionarial de una empresa es endógena, hemos descubierto, también, que sobre ella actúan restricciones y condicionantes institucionales imprescindibles para comprender la evidencia empírica como, por ejemplo, la capacidad del sistema judicial para dar seguridad a los pequeños accionistas/inversores.

El siglo XXI se ha estrenado con una severa crisis de confianza de las sociedades desarrolladas en los mercados financieros y en las instituciones de apoyo que forman el anillo de confianza gracias al cual los inversores financieros que no participan en el control de los fondos, con los que financian a las empresas, se protegen de abusos y engaños fraudulentos (auditores, reguladores, analistas, bancos de inversión y creadores de opinión). Ocurre, después de un período de euforia bursátil, coincidiendo con la burbuja de las TIC, que hizo olvidar la crisis financiera anterior y que parecía certificar la hegemonía del modelo financiero de mercado sobre el de relaciones, constatado el retraso de Japón y Alemania para superar la fase de estancamiento a que llevó el modelo que años antes era admirado por todos. El debate sobre qué hacer para recuperar la confianza en el sistema financiero no ha planteado alternativas de solución a partir de la comparación de sistemas dominantes en distintos países o en diferentes entornos legales. La Ley Sabarnes-Oxley en Estados Unidos

(Coates 2007) y la Ley Financiera y la Ley de Transparencia en España, por ejemplo, persiguen reforzar los mecanismos de control interno y externo que certifican la veracidad de la información que se suministra y tratan de impedir conductas de manipulación y engaño que distorsionen la valoración de activos. En definitiva, más transparencia y más fiabilidad de las auditorías internas y externas bajo la responsabilidad directa del consejo de administración, mientras sigue el debate sobre las ventajas e inconvenientes de los sistemas de incentivos utilizados en la retribución de los directivos.

En todo caso, para que no quede ninguna duda de la importancia de las finanzas para la economía real, cerramos este apartado con la siguiente cita de uno de los libros de éxito, *Saving capitalism from the capitalists*, con los que economistas de prestigio aportan su grano de arena al debate sobre el presente y el futuro del capitalismo: «*Many of the evils of capitalism —the tyranny of capital over labour, the excessive concentration of industry, the unequal distribution of income in favour of the owner of capital, the relative lack of opportunity for the poor— can be attributed, in some if not substantial measure, to the underdevelopment of finance*» (Rajan y Zingales 2003, 43).

3.2.4 Empresa y mercado de trabajo

Para producir y vender al mercado, la empresa combina servicios procedentes de los bienes de capital y servicios de los trabajadores que se aplican a aumentar el valor de los bienes intermedios que compran a otras empresas. Los bienes de capital forman parte de los activos propiedad de la empresa, mientras que los trabajadores quedan fuera de esa propiedad al eliminarse la esclavitud. La relación entre la empresa y el mercado de trabajo donde contrata con los trabajadores en la forma que describe la relación de empleo (contrato incompleto donde el empleador, la empresa, tiene la autoridad) ha sido otro de los grandes temas de debate académico y social en el siglo xx. El socialismo y el capitalismo difieren obviamente a la hora de establecer la relación entre los trabajadores y la empresa, pero también entre unas formas de capitalismo y otras se han puesto de

manifiesto diferencias importantes aunque sin cuestionar la característica fundamental de que es la empresa quien contrata los servicios de los trabajadores.

Al inicio del siglo xx, la obra de Karl Marx tiene una gran influencia en la forma de explicar la organización del trabajo y las relaciones entre capitalistas y trabajadores. Marx considera que el antagonismo endémico entre el jefe y el trabajador es la consecuencia de una lógica económica construida alrededor de la inexorable competencia entre empresas maximizando beneficios. Su precisa descripción de las implicaciones del conflicto entre clases sociales para la organización del trabajo concluye con una valoración de la posición del trabajador en el modo de producción capitalista resumida en dos palabras: alienación y explotación. La alienación se produce porque los obreros no poseen los medios de producción, que pertenecen a los capitalistas. La propiedad de los medios de producción permite el control absoluto sobre la organización del proceso productivo. La explotación es posible porque los trabajadores no son los propietarios del resultado de su trabajo, que de nuevo van a los capitalistas. El trabajador participa en la división del trabajo para ganar un salario que le permite subsistir, no para realizarse como persona en la sociedad. La explotación del trabajador se produce desde el momento en que se considera que el trabajo es la única fuente de valor y el trabajador sólo recibe para sí una parte del valor que crea con su trabajo (el que necesita para su supervivencia); el resto se lo apropia el capitalista.

Marx no acertó en las previsiones de que el sistema capitalista se colapsaría en medio de depresiones económicas y revueltas obreras a medida que las tasas de beneficios de las empresas se acercaban a cero. Desde que Marx escribe sus obras, segunda mitad del siglo xix hasta los años cuarenta del siglo xx, las predicciones parecían cumplirse pues en los países con un capitalismo más avanzado; en Estados Unidos, por ejemplo, se suceden los ciclos económicos abruptos, acompañados de violentos enfrentamientos entre trabajadores y empresarios. Pero, después de la Segunda Guerra Mundial, los ciclos

económicos se suavizan, las relaciones laborales se estabilizan y los países desarrollados transcurren por varias décadas de prosperidad. ¿De qué manera las empresas evitaron la competencia ruinosa y destructiva predicha por Marx? ¿Por qué se detienen las revueltas obreras? Las explicaciones han sido varias.

En primer lugar, los Estados siguieron unas pautas de actuación muy diferentes a lo que el propio Marx había previsto cuando lo describe como el brazo ejecutor de los intereses de la clase dominante. El *New deal* americano y, especialmente, la socialdemocracia europea, disputaron el poder político a los grandes consorcios empresariales y financieros, apoyaron la organización de sindicatos e impulsaron nueva legislación protegiendo los derechos de los trabajadores. Se mejoró el estatus de los empleados públicos con derechos y beneficios sociales que sirven de ejemplo para los programas de las empresas privadas y se ponen en marcha generosos programas de bienestar social. En algunos países europeos, los sindicatos fueron considerados socios iguales en ámbitos de gobierno corporativo y social (caso de la cogestión alemana), mientras que, gradualmente, se extiende por Europa la negociación colectiva como el principal cauce de influencia de los sindicatos en la actividad de las empresas. En Estados Unidos, la empresa gerencial acepta compartir parte de las ganancias extraordinarias con los trabajadores a cambio de paz social y, en sus alrededores, prosperan unos sindicatos que negocian salarios y beneficios sociales, mejorando así las condiciones de vida de los trabajadores (aunque los directivos mantienen el control sobre los puestos de trabajo).

En segundo lugar, las empresas y los trabajadores de los países occidentales se beneficiaron de la dominación militar que sus Estados ejercieron sobre los países menos desarrollados, explotando sus recursos naturales y el trabajo de las masas de trabajadores que vivían en ellos, de tal manera que las empresas ya no necesitaban explotar tan intensamente a los trabajadores domésticos. Dentro de cada país, los trabajadores de los sectores más competitivos, sin representación sindical, con pocas garantías legales, sin seguridad en el empleo y con

bajos salarios, terminan por servir de amortiguadores de las consecuencias de los choques externos para los trabajadores del primer sector. Todo ello termina en mercados de trabajo dual, donde unos trabajadores ocupan posiciones de relativo privilegio (salarios altos, seguridad en el empleo), mientras que otros se mueven en la precariedad y los salarios de subsistencia. El fenómeno de las emigraciones masivas de trabajadores desde los países más pobres a los más ricos ha ayudado a mantener esa dualidad aunque son los emigrantes quienes mayoritariamente ocupan las posiciones más desprotegidas.

Las doctrinas socialistas, reclamando mayor control de los trabajadores sobre los medios de producción, buscan beneficiar a los trabajadores en detrimento de los intereses de los propietarios de la empresa. El experimento Hawthorne y el posterior desarrollo de la escuela de las *relaciones humanas* revalorizan la colaboración entre jefes y subordinados, entre empleadores y empleados, bajo la premisa de que una mayor satisfacción y bienestar de los trabajadores en su puesto de trabajo redundará en beneficios superiores para las empresas. La escuela de las relaciones humanas defiende una mayor participación de los trabajadores en la empresa que la que resulta de aplicar los métodos de la escuela científica, mejorando las condiciones de trabajo y el desarrollo de su potencialidad como persona (teoría Y frente a teoría X del comportamiento de las personas en el trabajo). Sin embargo, el cambio más importante en las prácticas de gestión de recursos humanos de las empresas ocurre a partir de los años ochenta, coincidiendo con la demostración de superioridad competitiva de las empresas japonesas en los mercados mundiales y la constatación de que sus prácticas de gestión de recursos humanos y organización del trabajo (mejora continua, equipos de trabajo, formación permanente, retribución en forma de participación en beneficios, promoción interna) difieren sensiblemente de las que se practican en Occidente. Los altos niveles de productividad y calidad que acompañan a la aplicación de estas prácticas fomentan la adopción de las mismas entre las empresas de todo el mundo. Es el momento en que la organización por procesos sustituye a la organización jerárquica, la

difusión del modelo de calidad total en la gestión y, en definitiva, la evolución desde la empresa «taylorista» a la empresa «holista» (Lindbeck y Snower 1996). En esta etapa se consolida la participación consultiva (los trabajadores opinan sobre la mejor forma de realizar el trabajo) y la participación sustantiva (a través de grupos autónomos, los trabajadores se implican en las decisiones sobre lo que ocurre en el entorno del puesto de trabajo). Sin embargo, los avances en la participación representativa (los trabajadores tienen voz y voto en las grandes decisiones que afectan a la empresa) siguen limitados a lo que establece legalmente la cogestión en aquellos países en que está regulada por ley.

Especialmente, en los países más desarrollados, el capitalismo ha evolucionado hacia una menor alienación de los trabajadores que la que existe en la empresa que inspira los trabajos de Marx (Baron y Kreps 1999). Sin embargo, el grado de participación de los trabajadores en las empresas es muy desigual entre unas y otras y nunca va más allá de la participación sustantiva en la que el trabajador tiene capacidad para decidir sobre lo que sucede en el entorno de su puesto de trabajo. Las relaciones laborales cada vez son más individualizadas y los sindicatos han perdido capacidad de influencia, como consecuencia de los cambios tecnológicos y organizativos en las empresas, la privatización de empresas y organismos —en otro momento, públicos— y la globalización de la producción y la exteriorización de actividad hacia lugares con mano de obra barata y poco conflictiva. Las empresas se refieren a los trabajadores como recurso estratégico pero no se aprecia ningún cambio radical en las relaciones de poder en la empresa como, por ejemplo, nombrar de forma voluntaria representantes de los trabajadores como miembros del consejo de administración. En cuanto a la explotación, es manifiesto el aumento del poder adquisitivo de los salarios y el ensanchamiento de las clases medias en la pirámide social de los países desarrollados. A pesar de ello, en períodos donde la participación de las rentas del trabajo en el producto interior bruto (PIB) se reduce a favor de las rentas del capital, las diferencias entre los salarios de los trabajadores directos y

los trabajadores de la alta dirección son muy marcadas (a pesar del aplanamiento de las jerarquías) y las condiciones de trabajo para muchas personas se mantienen en la precariedad que conlleva la temporalidad de los contratos; no sorprende que la relación entre la empresa y los trabajadores continúe dominada por el equilibrio inestable entre colaboración y conflicto.

3.3 Responsabilidad social corporativa

El debate alrededor de cómo debe articularse la interdependencia entre la empresa y la sociedad adquiere entidad propia a través de los términos responsabilidad social corporativa (RSC). La cita anterior del libro de Berle y Means donde se propone una función objetivo para la empresa gerencial en la que priman intereses generales sobre los particulares de los accionistas, es un antecedente de las posiciones que se han manifestado públicamente en los países anglosajones. Altos directivos de grandes empresas alemanas se manifiestan de forma similar a principios de siglo y, en los años sesenta, en Francia se populariza el balance social como una forma de dar cuenta a la sociedad de las aportaciones de la empresa al conjunto de ésta. En los últimos años, la RSC ha vuelto a la actualidad en prácticamente todos los países desarrollados, incluido el nuestro. Decíamos, en la introducción, que la historia de las valoraciones alrededor de la relación entre empresa y sociedad está marcada por posiciones idílicas donde lo que es bueno para la empresa es también bueno para la sociedad; por posiciones de confrontación donde el beneficio de las empresas es evidencia de que la empresa explota a la sociedad; hasta la posición más actual de interdependencia mutua.

Para ordenar las referencias a la RSC, desde la posición de interdependencia en las relaciones entre empresa y sociedad, se propone el cuadro 3.1, elaborado a partir de dos dimensiones, las motivaciones que mueven la conducta de las empresas y las consecuencias de esa conducta. Se distinguen dos tipos de motivaciones, el interés par-

Cuadro 3.1 Motivación y resultados de las empresas

Resultados	Privados	Sociales
Motivación		
Beneficio privado	Gestión normal del negocio	Responsabilidad social estratégica
Obligación moral	Responsabilidad social a la Friedman	Gestión ética

ticular y la obligación moral, y dos tipos de consecuencias o resultados, los estrictamente privados y los sociales; los segundos incluyen a los primeros más los efectos externos, es decir, los costes y beneficios que se repercuten a terceros como resultado de la conducta propia. La combinación de las dos dimensiones da lugar a cuatro posibles formas de gestionar la empresa.

La motivación por conseguir el máximo beneficio privado combinada con la atención a las consecuencias estrictamente privadas de las distintas acciones a la hora de valorarlas y elegir entre ellas, define una forma de relación entre la empresa y la sociedad que se identifica como *gestión normal del negocio*. Se trata de describir una motivación, conducta y resultados como los que surgen del análisis de la empresa en competencia a los que se dedica la conferencia segunda. Recuértese que cuando la competencia ofrece oportunidades de elegir a los agentes que se relacionan con la empresa, la motivación por el beneficio obliga a tomar iniciativas que hacen máximo el bienestar conjunto de todos ellos como paso previo para competir con posibilidades de éxito en el mercado. En un contexto de competencia, para obtener beneficios positivos es preciso ser competitivo y la competitividad pasa por crear riqueza la cual, tal como se define, es un indicador de bienestar social aunque limitado a los interesados que directamente se relacionan con la empresa y tienen posibilidades de elegir (clientes, trabajadores, proveedores, etc.). A posteriori, la empresa no mide los resultados en términos de riqueza creada

sino en términos de beneficio o renta residual después de atender las obligaciones contractualmente asumidas. La gestión normal del negocio incluiría también actuaciones de la empresa dirigidas a favorecer particularmente a algún grupo de interés directo, como los trabajadores del conocimiento, si con ello consigue un mayor nivel de beneficio.

3.3.1 Responsabilidad social estratégica (RSE)

Aunque la motivación sea el beneficio privado, las actuaciones de la empresa pueden dar lugar a efectos externos que repercuten en el bienestar del conjunto de la sociedad. Estas consecuencias en forma de externalidades han quedado tradicionalmente fuera de la gestión del negocio. La corriente que propugna la práctica de la *responsabilidad social estratégica* recomienda a las empresas incorporar expresamente las consecuencias sociales de sus actuaciones en la toma de decisiones al más alto nivel. ¿Por qué las empresas deben ser sensibles a los aspectos sociales de sus decisiones de gestión? La respuesta es porque en las consecuencias sociales existen amenazas y oportunidades que hay que gestionar en la medida en que en esa gestión están en juego oportunidades de beneficio privado. La expectativa de beneficio privado que estimula la conducta que produce consecuencias sociales puede tener distintos orígenes: *a)* responder a la demanda de virtud; *b)* adaptarse a la presión social que ejercen las ONG (Organización no gubernamental) para evitar conductas contrarias a la causa social que defienden y evitar así denuncias que dañan la reputación de la empresa; *c)* mejorar el entorno competitivo; *d)* actuar de forma acorde con las regulaciones establecidas por el Estado o adelantarse a las mismas para encontrarse mejor posicionado cuando tales regulaciones lleguen a producirse.

Los términos *demanda de virtud* han sido acuñados por Vogel (2005) para referirse a la situación a que se enfrentan las empresas como consecuencia de que las personas que se relacionan con ellas, trabajadores, inversores financieros, clientes y los ciudadanos, en general, no se muestran indiferentes ante las consecuencias sociales de

las actuaciones de las empresas, ya sea en forma de externalidad (contaminación ambiental, amenaza a la sostenibilidad, residuos dañinos, seguridad de los productos) o en forma de redistribución de riqueza (pagar un salario digno, mejorar las condiciones de trabajo en las plantas propias o de los proveedores en países en desarrollo y realizar contribuciones benéficas a la comunidad). Las personas revelan estas preferencias cuando eligen un producto o servicio para consumir, una empresa para trabajar, unas acciones en las que invertir, una causa social a la que apoyar. Las personas están dispuestas a pagar por ofertas de las empresas que respondan a su demanda de virtud y, por tanto, los efectos externos y distributivos de las decisiones de las empresas entran a formar parte del valor del bien o servicio que producen y venden al mercado. La estrategia de la empresa, como respuesta que busca hacer máxima la riqueza creada, tendrá en cuenta las consecuencias sociales de la oferta que lleva al mercado, buscando un posicionamiento ventajoso en el mismo. La demanda de virtud induce en las empresas una oferta de virtud para crear riqueza, fortalecer la posición competitiva y amentar los beneficios.

La demanda de virtud puede revelarse directamente por los ciudadanos en sus decisiones de compra, trabajo e inversión, o indirectamente a través del apoyo material a colectivos que defienden una causa social con la que el ciudadano se siente identificado. La disposición a apoyar a grupos activos en el ejercicio de presión social sobre las empresas para fomentar una determinada oferta de virtud fomentará la formación de estos grupos e, incluso, se creará competencia entre ellos, cada uno tratando de demostrar su superior eficacia en la consecución de los objetivos. La respuesta a la demanda indirecta de virtud con la mediación de colectivos que defienden causas sociales, tiene la misma connotación que cuando la empresa responde a la demanda directa de clientes, trabajadores e inversores financieros. Cada persona decidirá racionalmente la causa o causas que quiere apoyar y a través de qué grupos organizados y elegirá la combinación de implicación directa e indirecta en asuntos sociales que mejor se adapte a sus circunstancias y preferencias.

Las condiciones externas del lugar donde la empresa realiza su actividad de producción y venta (infraestructuras físicas y técnicas, acceso a recursos humanos de calidad, clientes sofisticados, reguladores honestos) afectan a su capacidad para competir, tal como pone de manifiesto el *diamante* de Porter descrito en la conferencia anterior. Basándose en esta hipótesis, Porter y Kramer (2006) encuentran una justificación para las actuaciones de las empresas expresamente dirigidas a resultados sociales que mejoran las condiciones del entorno y con ello fortalecen la posición competitiva. Según este razonamiento, la empresa estaría dispuesta a contribuir activamente a la producción de bienes públicos locales con el fin de lograr un entorno competitivo más favorable. Una característica distintiva de los bienes públicos es la imposibilidad de excluir a otros de su consumo, aunque no han contribuido a su producción. Porter y Kramer no aluden al problema de incentivos que subyace en la provisión privada de bienes públicos pues, ante la no exclusión, la racionalidad individual lleva a la decisión de esperar a que sean otros quienes sufraguen el coste de proveer los bienes públicos. Puesto que todos actúan del mismo modo, el resultado final es una dotación de estos bienes muy inferior a la que dicta la racionalidad colectiva.

El análisis económico moderno ha puesto de manifiesto, de forma rigurosa y desde hace tiempo (Pigou, Coase), los límites del mercado y la racionalidad individual para interiorizar los efectos externos y conseguir efectos distributivos deseados. Aunque las soluciones propuestas para superar estas limitaciones varían entre los distintos autores, en la mayoría de los países ha sido tradicionalmente el Estado quien ha asumido la responsabilidad de velar por los intereses generales regulando la actividad económica, interviniendo directamente en la misma (empresas públicas) y aplicando sistemas fiscales progresivos. Proveer bienes públicos, dictar leyes limitando la contaminación y dando seguridad a los consumidores de la calidad de los productos, fijar por ley salarios mínimos y jornada máxima laboral, dictar normas de seguridad y condiciones de trabajo, dar subsidios al desempleo, buscar actividades alternativas ante el cierre de empresas con el

fin de paliar los efectos sociales del cierre en una determinada localidad, subvencionar la I+D, la cultura y la educación, etc., son actuaciones normales del Estado en los países desarrollados. Cumplir las leyes y regulaciones forma parte de la gestión normal del negocio. La RSE recomienda a las empresas tratar de anticipar las leyes y regulaciones con el fin de estar en ventaja cuando entren en vigor y nadie pueda sustraerse a ellas. Aunque no acostumbra a mencionarse expresamente, también será competencia de la RSE articular una respuesta desde la empresa frenando u orientando en una determinada dirección las leyes y regulaciones que considere lesivas para sus intereses. Es muy frecuente escuchar a las empresas, individual o colectivamente, posicionarse ante determinadas regulaciones y proyectos legislativos porque consideran que dañan su capacidad para competir. En esta línea, algunos comentaristas defienden la implicación de las empresas en las prácticas de RSC como una actuación defensiva frente a posibles regulaciones, de manera que anticipándose a los objetivos de la regulación ésta será innecesaria.

Las aportaciones a la RSE incluyen herramientas que ayudan a las empresas a implantarla de forma efectiva; por otra parte, numerosos estudios empíricos tratan de averiguar si realmente las estrategias en materia de responsabilidad social crean o no valor para los accionistas y si existen unas estrategias mejores que otras en cuanto a los resultados estrictamente privados que consiguen. Vogel (2005) hace balance de los resultados de esta literatura empírica y llega a la conclusión de que la evidencia sobre la relación entre actuaciones socialmente responsables de las empresas y resultados económicos es, en el mejor de los casos, inconclusa. Puesto que con la evidencia existente el comportamiento virtuoso de las empresas no se traduce en un retorno económico, Vogel concluye que las empresas no tendrán incentivos a un comportamiento socialmente responsable. Estas conclusiones son precipitadas y discutibles desde la propia lógica de la RSE. En efecto, la respuesta de las empresas a las demandas de virtud se realizan en un contexto de competencia y, por tanto, la superioridad competitiva de una estrategia social u otra debe valorarse en los

mismos términos que se valora la superioridad competitiva en otras dimensiones competitivas como el coste o la capacidad de innovación. Que las estrategias de responsabilidad social no contribuyan a beneficios extraordinarios de las empresas no significa que para maximizar beneficios las empresas deban prescindir de ellas. La evidencia empírica debe centrarse en explicar por qué las estrategias sociales difieren entre empresas y si esas actuaciones contribuyen de verdad a resolver los problemas de eficiencia social (externalidades, distribución) que a la sociedad le interesa resolver. Encontrar la estrategia que hace máximo su beneficio (aunque al final resulte que el máximo es el beneficio normal) compete a cada empresa en particular.

3.3.2 El beneficio como norma moral y la gestión ética

La conducta de las personas puede estar motivada por normas o valores morales sobre lo que está bien y debe potenciarse y lo que está mal y debe evitarse. En un ensayo ya clásico y provocativo, Friedman (1970) escribe que la responsabilidad de las empresas es gestionar el negocio de acuerdo con los intereses de los accionistas que, en general, será ganar el máximo dinero posible cumpliendo las leyes y respetando las normas sociales. El artículo termina con una cita del libro *Capitalism and Freedom*, escrito ya en 1962, que adelanta de forma más rigurosa y detallada la posición de Friedman sobre cuál debe ser el objetivo de la empresa: *«there is one and only one social responsibility of business-to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception and fraud»* (Friedman 1962, 133). Friedman justifica su posición con argumentos de eficiencia económica y con argumentos de tipo más normativo y filosófico. Desde una perspectiva económica, Milton Friedman defiende una separación de funciones entre la empresa que produce maximizando el beneficio y los accionistas que deciden sobre el consumo de los beneficios que reciben de la empresa en forma de dividendos. Entre las preferencias de los accionistas como consumidores intervendrá el

consumo propio y el consumo ajeno, que hace efectivo a través de donaciones a actividades filantrópicas o sociales. Cada accionista decidirá el reparto de su renta entre un consumo y otro. El *teorema de la separación* demuestra la racionalidad colectiva de tomar primero las decisiones que hacen máximo el beneficio y después distribuir los retornos a la inversión en consumo propio y ajeno. Los fundamentos morales de la maximización del beneficio como motivo que debe guiar las decisiones de las empresas apelan a la libertad, al individualismo y a evitar acciones coactivas sobre los demás.

Desde la RSE se cuestiona el planteamiento económico de Friedman con el argumento de que imperfecciones en los mercados impiden el cumplimiento del teorema de la separación, por ejemplo, la existencia de beneficios fiscales para las actividades filantrópicas desarrolladas por las empresas en comparación con las que realizan los particulares. Además, la RSE da la oportunidad a la empresa de incorporar a la estrategia competitiva acciones sociales, diferenciando la oferta y mejorando las oportunidades de beneficio, algo que no está al alcance de los accionistas. Finalmente, la empresa puede ser más efectiva en conseguir objetivos sociales que los colectivos y grupos que financian sus causas sociales con las donaciones de los accionistas y los ciudadanos en general. A estos argumentos, Friedman responde criticando a los directivos que califican como actuaciones socialmente responsables a las actividades operativas que incrementan los beneficios, calificando tales frases como *hypocritical windowdressing*. Además, nada hace suponer, dice, que los directivos que han sido contratados para tomar decisiones orientadas a la producción y venta para el mercado tienen la preparación técnica para abordar causas sociales. Finalmente, si la empresa asume objetivos sociales se arriesga a que, en un momento determinado, sea el Estado quien le dicte qué es lo que tiene que hacer porque, en última instancia, es responsabilidad del Estado velar por el interés del conjunto de la sociedad.

La *gestión ética* integra las acciones orientadas a los resultados sociales que obedecen a una motivación u obligación moral; se dis-

tingue de la RSE en que esta última atiende a las acciones y resultados sociales porque se espera con ello obtener un beneficio privado. Las motivaciones que están detrás de la conducta humana no son directamente observables por terceros y, por tanto, distinguir si una empresa atiende objetivos sociales porque le mueve el interés particular o porque entiende que es una obligación moral sólo será posible analizando su conducta. Por ejemplo, la gestión podrá merecer el calificativo de ética si se demuestra que se toman decisiones donde se sacrifican beneficios porque se compensan con creces con los beneficios que tales decisiones reportan a la sociedad. Una forma de dar cabida a la ética en la gestión empresarial es reconocer que, entre los responsables de la dirección de empresas y entre los empresarios que las crean y las hacen crecer durante años, está también presente la demanda de virtud que aparece en cualquier persona. Las acciones que interiorizan efectos externos o contribuyen a un reparto más equitativo de la riqueza responden a las preferencias de las personas que toman las decisiones en la empresa, independientemente de que exista una demanda de ellas entre clientes, trabajadores e inversores. Desde los comienzos del capitalismo moderno, personas que han amasado grandes fortunas con actividades emprendedoras e inversoras se han implicado en causas sociales (diferentes en cada momento en el tiempo) y han creado fundaciones para instrumentarlas de la forma más efectiva posible. En general, estas fundaciones han recibido el nombre y la aportación de fondos de la persona o familia fundadora, no de la empresa o empresas que han generado la riqueza (Fundación Bill Gates en lugar de Fundación Microsoft, por ejemplo), lo cual está en línea con la visión de la acción social que defiende Friedman.

Con el fin de conocer mejor cómo se concreta la relación de la empresa con la sociedad a través de los valores que impregnan la gestión empresarial, el Instituto Aspen de Estados Unidos, dentro de su programa «Empresa y sociedad», en colaboración con la consultora Booz Allen-Hamilton, hace un inventario de los valores que aparecen escritos en los códigos internos de conducta de las empresas. El

estudio realizado en el año 2004 sobre una muestra de 9500 altos directivos de todo el mundo, encuentra que el 89% de los que responden al cuestionario afirman que, en sus empresas, existe un código escrito de valores y, de ellos, tres cuartas partes afirman que perciben la presión moral para cumplirlo. La lista de los valores más frecuentes en los códigos escritos de las empresas se muestra en el cuadro 3.2.

Una amplísima mayoría de los códigos, el 90%, incluye a la ética entre los valores corporativos. Entre ellas se encuentran empresas cotizadas y no cotizadas en los mercados de valores, pequeñas y grandes y de cualquier nacionalidad. Después de la ética, los valores más frecuentes son los que tienen que ver con las funciones de la empresa, mientras que los valores que recogen la relación de la empresa con la sociedad, en el sentido más amplio, quedan relegados a un tercer lugar. El compromiso con los clientes está tan generalizado como el comportamiento ético, mientras que tres cuartas partes de

Cuadro 3.2 Valores enunciados en los códigos escritos de las empresas (porcentajes)

Comportamiento ético/integridad	90
Compromiso con los clientes	88
Compromiso con los trabajadores	78
Trabajo en equipo y confianza	76
Compromiso con los accionistas	69
Honestidad/accesibilidad	69
Rendición de cuentas	68
Responsabilidad social corporativa	65
Innovación/emprendimiento	60
Responsabilidad hacia el medio ambiente	46
Iniciativa	44
Compromiso con la diversidad	41
Flexibilidad	31

Fuente: *Deriving Value from Corporate Values*; The Aspen Institute (2006).

las empresas incluyen, entre sus valores, el compromiso hacia los trabajadores y el trabajo en equipo/confianza. La responsabilidad social es mencionada expresamente por dos tercios de los encuestados, mientras que los valores más directamente relacionados con los ingresos y el crecimiento de los beneficios, como iniciativa, flexibilidad o innovación, aparecen entre el 30% y el 60% de los códigos.

El estudio presenta los resultados comparados entre empresas de diferente nacionalidad o área geopolítica, lo que permite apreciar las diferencias en las tradiciones y expectativas sobre el papel de la empresa en la sociedad en distintas partes del mundo. Tres cuartas partes de las empresas de la zona Asia-Pacífico incluyen la responsabilidad social en sus códigos de valores, seguidas por el 69% de las empresas europeas. Sólo el 58% de las empresas norteamericanas incluyen la responsabilidad social entre los valores escritos en los códigos internos. En cambio, la ética está más presente entre las empresas de Norteamérica que entre las empresas en Asia y Europa. Los autores del estudio llaman la atención sobre el hecho de que aquellos valores que a priori están más unidos al crecimiento y a los resultados financieros de las empresas, y que se han considerado como valores tradicionales de la cultura empresarial americana, como la innovación y el emprendimiento, se citan con más frecuencia en las empresas de fuera de Estados Unidos (75%) que en este país (50%). Al parecer, las empresas recogen en los códigos internos aquello que está en mayor carencia en la actividad normal del negocio: las empresas en Norteamérica usan el código para reclamar un mayor compromiso ético, mientras que, entre las europeas, la carencia principal está en los valores de innovación y espíritu emprendedor.

La información publicada impide saber si los valores se escriben en el código atendiendo a intereses estratégicos o porque responden a una obligación moral. Sin embargo, el propio título de la publicación y algunos de los análisis que se realizan en el texto, sugieren que los autores del estudio buscan en los valores una rentabilidad pecuniaria para la empresa. En este sentido, los directivos encuestados afirman que la reputación corporativa, la lealtad de los clientes y las posibili-

dades de atraer trabajadores son los tres factores estratégicos sobre los que se espera influir a través de los valores recogidos en el código. Las empresas reconocen que los valores y la ética personal afectan la conducción de los negocios pero la interrelación entre las aspiraciones crematísticas y las restricciones éticas y morales de las personas que participan en las actividades económicas es suficientemente compleja como para merecer un análisis más pormenorizado que se expone a continuación.

3.4 Incentivos económicos y comportamiento ético

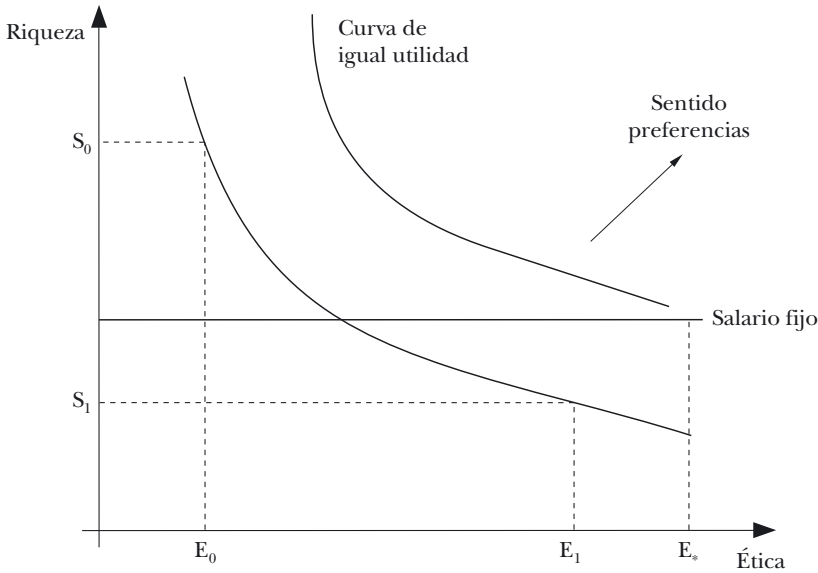
El problema general de la motivación de los equipos directivos en las empresas y las soluciones adoptadas es el primer escenario elegido para el análisis. El auge en la utilización de las opciones sobre acciones de la propia empresa como incentivos a una gestión más orientada a la maximización del valor de las acciones por parte de los equipos directivos, coincide en el tiempo con la proliferación de escándalos financieros tan significativos como el que protagonizan Enron, y otras muchas empresas en otro tiempo emblemáticas en la innovación organizativa. Además, diversos estudios documentan que, en estos años, aumentan de forma notable las diferencias entre los resultados pro forma y los resultados definitivos que publican las empresas, así como la manifiesta alteración de los resultados contables alrededor de los momentos en el tiempo en que se van a ejecutar las opciones con el propósito de aumentar engañosamente su valor. Todo apunta a que, coincidiendo con una intensificación en el poder del sistema de incentivos aplicado a los directivos de las empresas (una mayor intensidad en la relación entre variación en el valor de mercado de las acciones y variación en la retribución de los directivos), se generalizan de forma manifiesta los comportamientos contrarios a la ética, en forma de manipulaciones contables, engaños y fraudes a los inversores, entre las empresas cotizadas (Harris y Bromiley 2007). Ante estas circunstancias cabe preguntarse por las

razones detrás de esta aparente incompatibilidad entre ética e incentivos económicos. Pregunta que forma parte de otra más general que se hace Shleifer (2004) sobre la compatibilidad o no entre comportamiento ético y competencia en los mercados.

Es razonable suponer que las personas tienen interiorizados unos principios morales que llevan a preferir, en términos de utilidad, comportarse de acuerdo con los principios éticos socialmente establecidos a comportarse de forma contraria a ellos. También debemos suponer que las personas prefieren más salario a menos salario porque más salario implica más renta y más oportunidades de consumo. Más discutible puede ser la relación de sustitución entre ética y salario para conseguir un mismo nivel de utilidad. A los efectos de la presente exposición supondremos que las posibilidades de sustitución del agente representativo se ponen de manifiesto en las curvas de indiferencia del gráfico 3.1. Más salario y más ética en el comportamiento aumentan la utilidad y la curva de indiferencia se desplaza hacia la derecha. Lo mismo ocurre si aumenta la ética (salario) para un salario (ética) dado. Por otra parte, las preferencias representadas indican que es posible mantener el mismo nivel de utilidad disminuyendo el salario, si se acompaña de un comportamiento más ético y viceversa, si aumenta el salario, el nivel de ética en el comportamiento necesario para conseguir una misma utilidad, es ahora inferior (punto E_0, S_0 , comparado con el punto E_1, S_1).

En el gráfico 3.1 se representa también el nivel de comportamiento ético esperable E_* para una situación donde el agente ocupa un puesto directivo y recibe por ello un salario fijo marcado en la línea continua horizontal al eje de abscisas. El salario es independiente del comportamiento ético y se ajusta para que la combinación salario-ética coloque al directivo en una utilidad superior o igual a la que puede conseguir en empleos alternativos. Como muestra el gráfico 3.1, es de esperar que el nivel de comportamiento ético asociado a la utilidad que lleva a aceptar, primero, y a desempeñar el trabajo, después sea relativamente alto. El salario fijo implica también que la retribución del agente es independiente del esfuerzo que realiza y la empresa

Gráfico 3.1 Preferencias del directivo representativo y comportamiento con salario fijo



decide incorporar a su retribución una parte variable de manera que la retribución, salario, aumenta al aumentar el valor de las acciones; a cambio se reduce la retribución fija. Alineando el esfuerzo y las decisiones con el valor de las acciones de la empresa, el directivo puede aumentar su salario. La relación entre comportamiento ético —valor de las acciones— y salario del directivo es más difícil de determinar a priori, por lo que se analizará qué ocurre bajo diferentes supuestos.

3.4.1 El valor de la empresa aumenta con el comportamiento ético

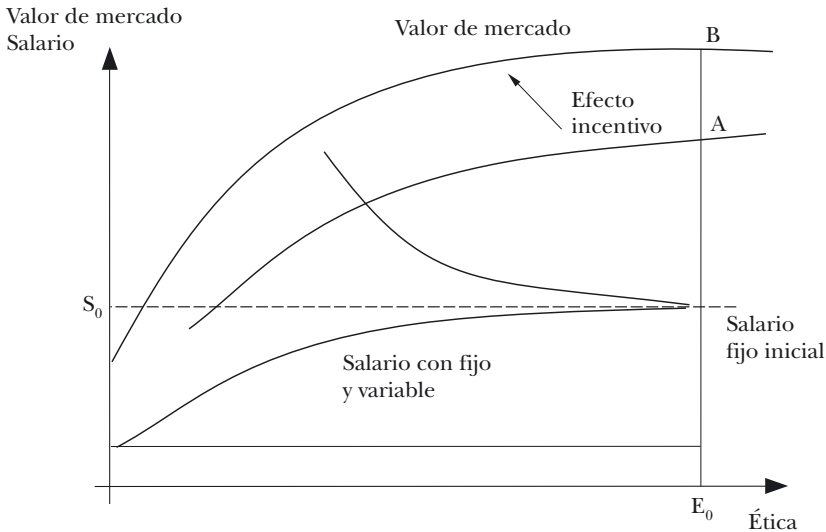
Con frecuencia se escucha o se lee el comentario de que la ética es rentable. Es decir, un comportamiento ético favorece la acumulación de riqueza. Una posible línea argumental que justifica esta afirmación es la que surge de relacionar, a su vez, comportamiento ético con reputación y con la capacidad de inspirar confianza por parte de

las personas. El comportamiento ético es sinónimo de cumplir las promesas que se realizan a terceros. Cuando ese comportamiento honesto se repite, la persona adquiere una reputación y sobre esa reputación se construyen expectativas acerca de cuál será su comportamiento en situaciones similares que se presenten en el futuro. Honrando las promesas y evitando abusos o ventajas transitorias en las relaciones con terceros se refuerza la reputación y se inspira más confianza. Por el contrario, un abuso o engaño, si se descubre, destruirá toda la reputación acumulada y se perderá cualquier posibilidad de hacerse merecedor de la confianza en el futuro. Cuando se tiene, preservar la reputación supone un fuerte incentivo para mantener la conducta honesta y evitar engaños.

En el lenguaje más técnico de las transacciones y contratos diríamos que los costes de transacción que inciden en los contratos formales e implícitos dan valor económico a los contratos implícitos, porque con estos últimos se evitan los costes de redactar el contrato y de depender de los tribunales de justicia para garantizar su cumplimiento. Una empresa que gestiona sus relaciones con terceros a través de contratos implícitos, *ceteris paribus*, creará más riqueza que otra empresa que depende de contratos explícitos y formales, porque la primera ahorra en costes de transacción. Si el comportamiento ético nutre la reputación, ésta sostiene la capacidad para inducir confianza y hace posible gestionar las relaciones a través de contratos implícitos; tenemos ya definida la secuencia de causas y efectos que relacionan el comportamiento ético con la creación de riqueza a través de ahorrar en costes de transacción. Dicha creación es la variable que determina, a su vez, la competitividad y los beneficios de la empresa, es decir, el valor de mercado de sus acciones.

Las consecuencias para el comportamiento de los directivos del cambio en el sistema de retribuciones e incentivos cuando el comportamiento ético contribuye a un mayor valor de mercado de las acciones se representa en el gráfico 3.2.

Suponemos, sin pérdida de generalidad, que la empresa mantiene el mismo nivel de utilidad necesario para que el directivo acepte el

Gráfico 3.2 El valor de mercado de la empresa aumenta con la ética

empleo. Ésta se alcanza con el mismo salario y con el mismo comportamiento ético que cuando la retribución es en forma de salario fijo, si bien la retribución ahora tiene un componente variable y otro componente fijo. El valor de la empresa crece con la ética y, después del cambio en el sistema de incentivos, la función se desplaza hacia arriba como consecuencia de que el sistema nuevo con más retribución variable aumenta el esfuerzo y la alineación de decisiones con la creación de valor para los accionistas. La retribución variable asciende paralela al crecimiento en el valor de la empresa por la forma como se diseña el sistema de incentivos. En suma, el cambio en el sistema retributivo tiene como consecuencia un aumento en la riqueza neta creada igual a la diferencia entre los valores B y A, que corresponden al valor de la empresa después y antes del cambio en el sistema de incentivos.

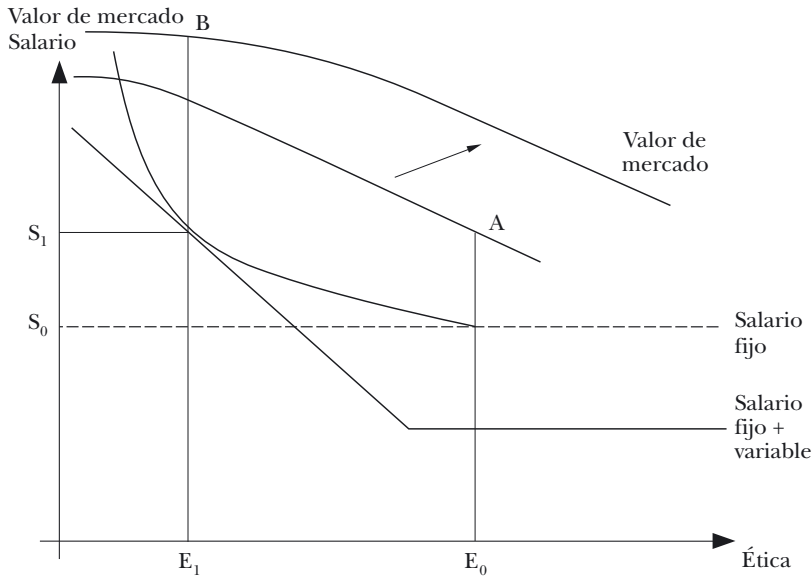
El comportamiento ético de una empresa tiene, además, un valor social porque cuando una empresa se hace merecedora de más confianza por parte de terceros, el conjunto de la sociedad refuerza sus

relaciones de confianza. El *capital social*, la capacidad de generar relaciones de confianza de forma generalizada en un colectivo, se crea y se destruye a partir del comportamiento individualizado de sus miembros. En la situación que acabamos de describir, la creación de riqueza deja intacto el capital social porque el comportamiento ético de las empresas no ha cambiado y sigue siendo tan alto como cuando se utilizaba la retribución en forma de salario fijo.

3.4.2 La ética perjudica el valor de las acciones

Cambiamos de escenario a otro distinto donde el mercado no premia el comportamiento ético por sí mismo. Por el contrario, los directivos de las empresas pueden influir en el valor de mercado de la acción a través de manipular los resultados, ocultar información o comprar favores externos de manera que, engañando con todo ello a los inversores a través de comportamientos que vulneran las normas éticas, es posible aumentar el valor de mercado de las acciones. Por tanto, los directivos que se mantienen con un comportamiento ético pierden la oportunidad de mejorar la cotización de las acciones y, con ello, mejorar también su retribución que ahora está vinculada a dichas cotizaciones. Shleifer (2004) explica esta situación como consecuencia de que las empresas se mueven en un entorno de cambio y confusión donde las relaciones entre las variables económicas no están bien definidas y las empresas se ven arrastradas a ciertas conductas por no quedarse fuera de juego. Los últimos años del siglo pasado, con la euforia de las TIC y el argumento de que se estaban fraguando unas nuevas leyes económicas, fue un tiempo propicio para esta situación.

La relación entre ética y valor de las acciones de la empresa junto con el comportamiento inducido por el cambio en el sistema de incentivos se representan ahora en el gráfico 3.3. La empresa empieza con un valor de mercado señalado por el punto A, antes del cambio en el sistema de incentivos, y termina en el punto B después el cambio. El cambio en el sistema de incentivos estimula esfuerzo y alinea intereses del directivo con la creación de valor para el accionista, lo cual

Gráfico 3.3 El valor de mercado de la empresa disminuye con ética

explica el desplazamiento hacia arriba de la función que determina el valor de la empresa para un comportamiento ético dado. La manipulación y el engaño en la comunicación con el mercado se supone que tiene éxito en el objetivo de conseguir aumentar el valor de mercado de las acciones; el gráfico 3.3 recoge este hecho con una nueva restricción en la que, renunciando a la ética se consigue aumentar el valor de la empresa y, con ello, aumentar a su vez la retribución del directivo que está vinculada a ese valor a través del sistema de incentivos (función de salario fijo más variable). En el nuevo equilibrio, el directivo pasa de la combinación inicial de ética y salario (E_0, S_0) a la nueva combinación (E_1, S_1). El nivel de utilidad es el mismo para las dos combinaciones pero, en la segunda, se sacrifica comportamiento ético a cambio de más salarios, en comparación con lo que ocurre en la primera.

Bajo los supuestos del ejercicio, la empresa ve aumentar el valor de las acciones aunque sea sólo por el efecto del engaño y la mani-

pulación. Mientras el engaño se mantiene, los accionistas aumentan su riqueza. El directivo se ve inducido a cambiar la conducta para mantener el mismo nivel de utilidad, sacrificando ética en relación con la conducta que practica cuando su retribución es independiente de que se manipule o no el resultado. Si el engaño se descubre, todos van a perder porque el valor de la empresa disminuirá y, con ello, la retribución del directivo. La sociedad, por su parte, sufre la pérdida en forma de disminución en su capital social consecuencia del efecto «duda» que desencadena descubrir que alguien está intentando engañar.

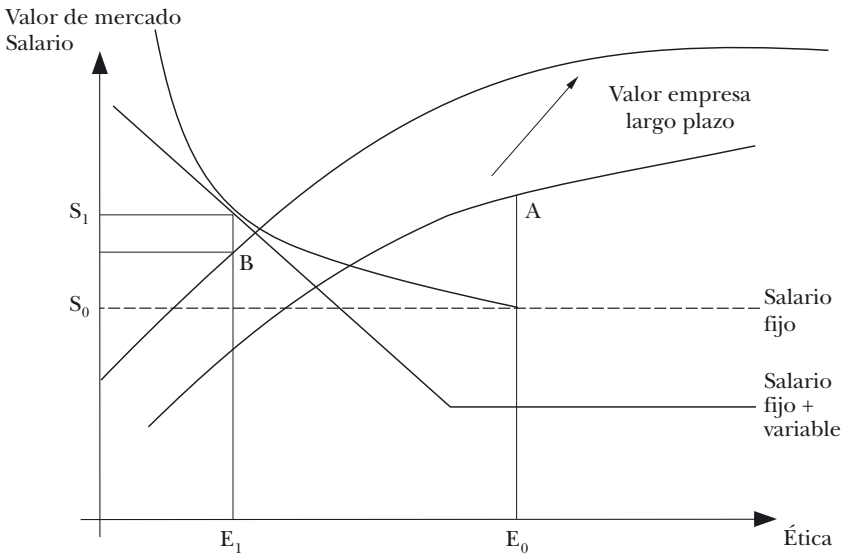
3.4.3 Conflicto de intereses entre directivos y accionistas

La posibilidad de que el engaño se descubra hace menos razonable el escenario donde la ética perjudica al valor de la empresa o, mejor dicho, el que a través de conductas contrarias a la ética se consiga aumentar el valor de mercado de la empresa. Sin embargo, bajo el supuesto de que tal engaño no llegue a descubrirse, la situación descrita no implica un comportamiento de los directivos contrario a los intereses de los accionistas. También cabe que la confusión que rodea a las empresas en el contexto de cambio e incertidumbres en el que se desenvuelven (recuérdese lo dicho sobre la euforia y confusión que se crea con las expectativas de la nueva economía) impidan a los directivos saber discernir entre lo que es ético y no lo es. En todo caso, un tercer escenario plausible puede ser aquél donde, a corto plazo, los directivos pueden conseguir algún beneficio particular a través del engaño y la manipulación de los resultados, mientras que la relación fundamental entre ética y valor de mercado de las acciones sea el descrito en el primer escenario contemplado. Es decir, que cuando el horizonte temporal en el que se analiza la relación entre ética y valor de la empresa es suficientemente amplio, la ética esté positivamente alineada con el valor de mercado de la empresa. El escenario que corresponde analizar, por tanto, es uno donde existe conflictos entre los intereses inmediatos de los directivos (en el entorno del momento en el que se ejecuta el plan de opciones, por

ejemplo) y los intereses de los accionistas que se verán afectados por lo que ocurra en el valor de las acciones después que los directivos ejecuten las opciones. El gráfico 3.4 representa esta situación.

La situación de partida, antes del cambio en el sistema de incentivos económicos está representada por el punto (E_0, S_0) que determina un valor de mercado señalado por el punto A. Con el aumento del esfuerzo del directivo, el nuevo sistema de incentivos consigue desplazar hacia arriba la curva que determina el valor de mercado de la empresa. Pero el salario de los directivos responde al valor a corto plazo de las acciones, no representado, de manera que la restricción ética-salario tiene una pendiente negativa hasta el punto donde el directivo recibe el nuevo salario fijo que tiene asegurado sea cual sea el resultado de sus decisiones. Para el mismo nivel de utilidad, el directivo elige ahora la combinación (E_1, S_1) , con más salario y una conducta menos ética que cuando todo el salario era fijo. Los accionistas terminan con un valor a largo plazo de las acciones marcado

Gráfico 3.4 El valor a corto plazo disminuye con ética y, a largo plazo, aumenta



con el punto B. Los accionistas obtienen una ganancia en forma de más valor de las acciones por el mayor esfuerzo que induce el sistema de incentivos (la función de valor de mercado de las acciones se desplaza hacia arriba). Pero, al mismo tiempo, se ven penalizados porque el nuevo sistema de incentivos induce en los directivos guiados por su propio interés un comportamiento poco ético en forma de engaños y manipulaciones. Cuando ese comportamiento se descubre, el directivo ya no se verá penalizado por ello (las opciones ya se habrán ejecutado), pero los accionistas sí porque el descubrimiento disminuirá el precio de las acciones. De ahí que, dentro de la función de valor de la empresa superior, en el nuevo equilibrio la valoración de la empresa descuenta la pérdida inducida por el comportamiento poco ético del directivo.

Cuando se tienen en cuenta los dos efectos opuestos del cambio en el sistema de incentivos sobre el valor de mercado de las acciones, el resultado final queda indeterminado en términos de si el efecto neto es positivo o negativo para los accionistas. Es de esperar que diferencias entre empresas y diferencias en la eficacia de los mecanismos de control y vigilancia externa a que están sometidas inducirán variabilidad en las decisiones sobre el sistema de incentivos para implantar en cada caso y en última instancia, variaciones en la conducta observada de unas y otras. Quien pierde claramente es la sociedad porque los comportamientos contrarios a la ética son más frecuentes y, por ello, el capital social disminuirá.

3.4.4 Discusión

La exposición anterior describe los posibles efectos externos no deseados que pueden derivarse de cambios en los sistemas de incentivos en las empresas. Al vincular el salario de los directivos con el precio de las acciones, la retribución de los directivos se hace sensible a cualquier variable que pueda alterar el precio de las acciones. Una de esas variables es el esfuerzo y las mejoras en la gestión que están al alcance de los directivos y que repercuten en más riqueza creada para los accionistas. Precisamente, lo que se busca con el con-

trato de retribución variable es alinear las decisiones de gestión de los directivos con el objetivo de los accionistas. Pero hay otras variables que también afectan al valor de las acciones y a la riqueza, al menos a corto plazo, de los directivos que también se activan con el cambio en el sistema de incentivos y que terminan con un resultado no deseado para los accionistas. Estas variables se han relacionado con la ética y, más propiamente, con la falta de ética. Nuestra conjetura es que, al menos en una parte no desdeñable, los escándalos empresariales a raíz de engaños y manipulaciones descubiertos a posteriori son consecuencia de un cambio en el sistema de incentivos que activa comportamientos coherentes con la racionalidad individual de los directivos pero contrarios al interés colectivo. La generalización de los sistemas de retribución variable entre los altos directivos de las empresas, como la entrega de opciones sobre las acciones de la propia empresa, no altera las preferencias de los directivos (las curvas de utilidad siempre son las mismas en toda la exposición) pero sí cambian las restricciones al cambiar la relación entre ética y salario. Después del cambio en el sistema de incentivos, el comportamiento ético tiene un precio en términos de menor salario para el directivo y, finalmente, su conducta lo refleja sacrificando ética por más salario.

Los supuestos sobre los que se construye la argumentación son, por supuesto, discutibles. En este sentido, se dirá que las personas mantienen un nivel de integridad en su conducta al que nunca renunciarán y, por tanto, las preferencias más representativas serán de la forma $\text{Ética} > E_*$, donde E_* es el estándar de conducta que nunca se va a sacrificar. En consecuencia, un cierto nivel de ética en la conducta humana siempre está garantizado. El ejercicio gráfico podría extenderse a esta situación a través de representar una función de utilidad acorde con esta condición. Otra crítica razonable es la que cuestiona el supuesto de que todas las personas tienen unas preferencias similares y que éstas no se pueden alterar. Por el contrario, se dice, las personas difieren en cuanto al peso relativo de la ética en la función de utilidad que representa sus preferencias, con lo cual lo

que las empresas deben hacer para asegurar un comportamiento ético es seleccionar, para formar parte de sus equipos directivos, a personas que valoran relativamente más la integridad que el salario para un mismo nivel de utilidad. Además, a través de la cultura y el liderazgo es posible moldear las preferencias de las personas que integran la organización, de manera que la empresa tiene en sus manos mecanismos de gestión para alterar las preferencias de quienes trabajan en ella.

Sin entrar a debatir sobre la posibilidad e incluso la conveniencia de emprender acciones que puedan moldear las preferencias de las personas en uno u otro sentido, la exposición anterior pone de manifiesto que, para unas preferencias dadas, más comportamiento ético es posible modificando las restricciones a las que debe acomodarse la elección que resulta de dichas preferencias. En el gráfico anterior, el sistema de retribución modifica las restricciones dejando intactas las preferencias de las personas. El cambio en las restricciones es suficiente para alterar la conducta, aunque las preferencias (función de utilidad) sean las mismas. Técnicamente (desde la teoría del diseño óptimo de incentivos) la situación descrita corresponde a una persona, agente, que ocupa un puesto de trabajo donde se realizan dos actividades, una positiva para los intereses de la organización (el principal), esfuerzo, y otra contraria a esos intereses, manipular la información que se comunica. El principal quiere diseñar un sistema de incentivos al esfuerzo bajo información imperfecta pues sólo observa una señal, el valor de mercado de las acciones, y no observa la conducta, tanto en lo que se refiere al esfuerzo como al engaño. Puesto que el engaño es un mecanismo a través del cual también se influye en la señal observada, cuando el sistema de incentivos condiciona la retribución al valor de la señal, valor de mercado de las acciones, se activa el esfuerzo y se activa también el engaño. La teoría nos dice que si queremos desactivar el engaño debemos también sacrificar esfuerzo diseñando un sistema de incentivos de menor intensidad, es decir, acercándonos a la retribución en forma de salario fijo. La empresa para la cual la ética pueda tener un impacto muy alto sobre el valor de

mercado de sus acciones en un horizonte de largo plazo debe implantar sistemas de incentivos de más baja intensidad que otra donde la relación entre ética y valor de las acciones sea más débil.

Finalmente, la empresa puede frenar los abusos y los engaños entre quienes trabajan en ella a través de implantar mecanismos de control interno que investiguen posibles comportamientos manipuladores y, si se detectan, sean penalizados. La Ley Sabarnes-Oxley obliga a las empresas que cotizan en las bolsas de Estados Unidos a reforzar y extremar los controles internos y aumenta las responsabilidades directas de los altos directivos sobre la calidad de la información que comunican las empresas al exterior. En otros países se buscan objetivos similares a través de códigos de buen gobierno que hacen especial hincapié en los procedimientos de auditoría interna y en la gestión de riesgos que amenazan la reputación de la empresa. Estas iniciativas sugieren que, en el pasado reciente, las empresas no valoraron adecuadamente los efectos colaterales de implantar determinados sistemas de incentivos y es preciso corregir el error de gestión con iniciativas explícitamente dirigidas a disuadir comportamientos aprovechados. Es de suponer que las iniciativas legislativas y los mecanismos de autorregulación que representan los códigos de buen gobierno serían innecesarios si los consejos de administración de las empresas tienen suficiente capacidad para diseñar sistemas de incentivos óptimos y hacer cálculos de coste beneficio a la hora de diseñar los sistemas de control interno: está en su interés, para asegurar que el valor de las acciones de la empresa se hace máximo, proteger el valor de la reputación de la empresa en su conjunto de la amenaza que pueda suponer para el mismo el comportamiento interesado de alguna persona dentro de la organización.

Pero lo que es más incierto es que el consejo de administración tenga en cuenta, en ese cálculo de costes y beneficios, el impacto de los abusos de confianza y la ausencia de ética sobre el capital social, es decir, que se reconozcan los efectos externos en forma de crisis generalizada en la confianza del sistema que causan las conductas individuales. Las críticas a la Ley Sabarnes-Oxley y sobre el Código

unificado de buen gobierno, en el caso de España, en cuanto a que incrementan mucho los costes de control y gobierno para las empresas que cumplen con las leyes y recomendaciones, no deben contraponer esos costes sólo en relación con los beneficios privados que puedan derivarse de ello. Es preciso valorar también los beneficios de la ley y el código para el conjunto de la sociedad, a través de su contribución a mantener y acrecentar la confianza colectiva en los mercados financieros. Como en la mayor parte de las cuestiones que se contemplan en esta conferencia, al final de los argumentos aparece siempre el conflicto entre interés privado e interés social y los mecanismos automáticos o legislativos que se activan para alinearlos.

3.4.5 Extensión: ética, competencia y responsabilidad social corporativa

Shleifer (2004) argumenta que la conducta ética es más difícil de practicar en mercados donde la competencia es muy intensa y proporciona diversos ejemplos ilustrativos de su tesis, incluidos los que se refieren a ciertas prácticas en la retribución de directivos, para demostrarlo. La tesis de Shleifer se resume como sigue. Cuanto más intensa es la competencia a la que está sometida una empresa en cualquiera de los mercados donde desarrolla su actividad, mayor es la pendiente, de signo negativo, de la restricción que relaciona los beneficios con el comportamiento ético. Es decir, más alto es el precio implícito de una unidad adicional de ética en términos de beneficio que se sacrifica. La racionalidad económica predice que, para unas preferencias dadas, si sube el precio de un bien se demandará en menor cantidad lo cual significa que si la competencia sube el precio, como consecuencia de ello, la ética se reducirá. Entre los ejemplos que cita Shleifer está la decisión de las empresas de utilizar trabajo infantil en la producción y la decisión de las universidades de sacrificar la difusión de conocimiento libre a cambio de aumentar la difusión de conocimiento propietario para aumentar sus ingresos. Si una empresa renuncia al trabajo infantil o a unas condiciones de bajo coste en la producción —que consideramos denigrantes bajo los

estándares éticos de los países desarrollados—, puede estar incrementando sus costes, perder competitividad y ver amenazada su supervivencia. De igual modo, la universidad sube el precio que se paga por el conocimiento cuando lo difunde en forma de patentes o licencias frente a hacerlo de forma gratuita con publicaciones de libre acceso (lo cual es contrario a la ética de la universalidad del conocimiento), pero con ello obtiene unos ingresos que le ayudan a mantener la excelencia académica.

Si Shleifer está en lo cierto, la competencia, que puede tener otras ventajas para incentivar el esfuerzo y la eficiencia en la producción, no es la solución cuando lo que se desea es fomentar las conductas éticas en la sociedad. Puesto que no todas las empresas están sometidas a la misma intensidad de competencia en sus mercados es de esperar que la conducta ética sea más fácil de fomentar entre empresas que tienen poder de mercado a través de vender sus productos bajo una marca muy establecida y valorada, que entre empresas que producen bienes estandarizados y están sometidas a una intensa competencia que obliga reducir permanentemente los costes. Las ONG (organización no gubernamental) y colectivos que defienden causas sociales como el trabajo digno, la eliminación del trabajo infantil y la protección del medio ambiente, tratan de influir en la conducta de las empresas con la amenaza de que están vigilantes y si descubren que una empresa emplea a niños, produce en condiciones de trabajo indignas o destruye el medio ambiente, lo denunciarán públicamente. La demanda de virtud de los consumidores finales llevará a unas menores ventas después de la denuncia y, ante esa posibilidad de pérdidas económicas, las empresas se asegurarán de establecer controles internos y externos para que las condiciones de trabajo sean dignas, se empleen adultos para producir y no se contamine el medio ambiente.

Los análisis aportados en este epígrafe nos indican que la RSC estratégica está afectada por condiciones de oferta, además de los condicionantes que dicta la demanda de virtud por parte de los ciudadanos. Las empresas más receptivas ante la presión social y econó-

mica de las ONG y los colectivos sociales serán aquellas que tienen más poder de mercado y, por ello, se defienden mejor de la competencia. La observación casual de la evidencia empírica muestra que son las empresas con marcas más globales y más conocidas las que acostumbran a ser objeto de vigilancia más intensa por parte de las ONG, posiblemente porque estos colectivos se dan cuenta de que son las empresas que más fácilmente pueden ser influidas a la hora de fomentar prácticas socialmente responsables. La RSC estratégica, como respuesta de gestión de las empresas a la demanda de virtud mediada por los colectivos que defienden causas sociales, no se implantará por igual en todas las empresas porque las diferencias en la intensidad de la competencia a que están sometidas implica diferencias en los costes de las prácticas de RSC entre ellas. El corolario de esta observación es que los mecanismos de presión social y RSC estratégica que se mantienen en la órbita de las soluciones de mercado para el fomento de la ética (ahora en forma de prácticas que denominamos socialmente responsables), tienen una eficacia limitada y, por tanto, pueden ser insuficientes para alcanzar resultados socialmente eficientes.

Reconocidos los límites del mercado para fomentar, de forma generalizada, las prácticas que forman parte del inventario de la RSC, queda el recurso de la intervención del Estado. En los países desarrollados es habitual que sea el Estado el que, a través de regulaciones y la vigilancia sobre su cumplimiento, limite los efectos externos negativos de la producción y venta. En realidad, muchas de las demandas de actuaciones socialmente responsables que se dirigen a las empresas se concentran en actividades que estas empresas realizan en países donde el Estado es débil e incapaz de regular y hacer cumplir las regulaciones que deben garantizar un trabajo digno con personas adultas y proteger a los ciudadanos de riesgos medioambientales. En estos mismos países, el mercado interno tampoco está suficientemente desarrollado y articulado como para disciplinar la conducta de las empresas a través de las posibilidades de elegir que ofrece el mercado a quienes se relacionan con ellas. Las insuficiencias del Estado y

del mercado en los países menos desarrollados son razones adicionales que explican por qué los colectivos sociales concentran su presión para de la defensa de la causa que defienden en empresas multinacionales que localizan sus actividades de producción en países de costes bajos, precisamente porque allí ni el mercado ni el Estado pueden dictar sus normas.

Un último apunte para cerrar este epígrafe sobre la compatibilidad entre ética y competencia. La competencia motiva esfuerzos hacia la creación de riqueza. Si esa riqueza se reparte entre trabajadores y directivos pagando salarios más altos, la demanda de ética también aumentará mientras se mantenga la pendiente de la restricción. En la figura utilizada para ilustrar los argumentos, más salario significa que la restricción que resulta de la relación entre comportamiento ético y salario se desplaza de forma paralela hacia la derecha y arrastra consigo la curva de indiferencia que marca el nivel de utilidad. Más salario implica un nivel de utilidad superior en el equilibrio que a su vez conlleva un nivel de comportamiento ético superior al que se observaría con un salario más bajo. Si la competencia aumenta la riqueza creada y, con ello, hace posible pagar salarios más altos, el comportamiento ético aumentará. La conjetura, adelantada por Shleifer en su trabajo, es que, a largo plazo, si se cumple la relación más competencia, más riqueza, más salario, la competencia se vuelve compatible con la ética.

3.5 Conclusión

La pregunta sobre cuál es o debe ser la relación entre empresa y sociedad se repite reiteradamente durante los años del siglo xx en que la opción entre socialismo *versus* capitalismo como modelos de sociedad está abierta y cuando el debate se restringe a las diferentes versiones de capitalismo. La centralidad de la empresa en una sociedad que opta por la división del trabajo y el intercambio para satisfacer las necesidades de las personas (a la empresa le corresponde pre-

cisamente la función de producir para que otros consuman) explica su elevado protagonismo. La función de producir para el mercado asignada a las empresas, es la misma en todos los modelos de organización social pero la forma como se realiza la función, principalmente las relaciones que mantienen las empresas con el mercado financiero y con el mercado de trabajo y las restricciones que les obliga a respetar la intervención del Estado en la actividad económica, cambian de un capitalismo a otro y cambian con el tiempo. En este sentido, hoy pueden darse por superadas posiciones extremas de otras épocas en las que unos colocan el beneficio de las empresas como referente del interés general de toda la sociedad, mientras que para otros el mismo beneficio es la manifestación visible de la explotación de los trabajadores por el capital, con el permiso del Estado. *Interdependencia* es el término que más consenso suscita para resumir la relación entre empresa y sociedad en los comienzos del siglo XXI.

La empresa y la sociedad son interdependientes en el capitalismo moderno, en primer lugar porque un mismo beneficio empresarial, como indicador del buen hacer de las empresas en atender las demandas del mercado, tiene diferente valor social en la medida en que va acompañado de más o menos efectos externos o implica una distribución de la riqueza más o menos equitativa. En otras palabras, con efectos externos y con preferencias sociales sobre la distribución de la riqueza los beneficios empresariales no son suficientes para juzgar la contribución de la empresa al bienestar social, incluso cuando los mercados son competitivos. La interdependencia es consecuencia también de haber pasado de un estadio en el que la responsabilidad por el control de las externalidades y por asegurar una vida digna para todos se atribuye exclusivamente al Estado, que regula, dicta leyes y cobra impuestos, a otro en el que, desde amplios sectores de la sociedad, se pide a las empresas una implicación directa en la consecución de objetivos de interés general. Las empresas pasan de una situación donde adoptan un comportamiento defensivo ante las intervenciones del Estado en la economía, a otra donde se implican activamente en la asunción de responsabilidades que tradicionalmen-

te han sido asumidas directamente por el Estado. En la conferencia se han revisado los condicionantes internos y externos para que las empresas asuman esa responsabilidad así como las voces críticas que se levantan contra esta propuesta.

No creo que se den las condiciones para que, de forma descentralizada, la demanda y la oferta de virtud aseguren una respuesta socialmente eficiente a los efectos externos que amenazan la sostenibilidad del sistema. La responsabilidad social estratégica tendrá un lugar en la gestión de las empresas en la medida en que el aumento de riqueza lleve a más diversidad en las preferencias de los ciudadanos, incluidas la defensa de causas sociales y la disposición de pagar un precio por ello y, en respuesta, las empresas aprovechen nuevas oportunidades de diferenciar la oferta y de posicionarse en el mercado. Ese aumento de la riqueza personal es de esperar que estimule la aparición de emprendedores sociales, es decir, personas que están dispuestas a sacrificar parte del valor económico de la empresa que han creado, a cambio de que la empresa asuma objetivos sociales en su misión porque el interés social forma parte de la función de utilidad del empresario, juntamente con la riqueza. Todas estas acciones redundarán en un mayor bienestar social pero deben valorarse en la justa medida.

En este sentido, sería recomendable que la responsabilidad social estratégica perdiera la identidad propia y pasara a formar parte de la gestión normal del negocio. Se evitaría así sembrar confusión sobre cuál es la verdadera motivación de las empresas al atender la demanda de virtud de los ciudadanos. Además, quedaría claro que la métrica de *performance* con la que medir el desempeño de las empresas sigue siendo el beneficio o, si se quiere, el valor de mercado de las acciones. Esto clarifica la misión de la empresa en la sociedad y, además, facilita el control sobre la eficiencia en la gestión de los recursos: cuando existen múltiples objetivos y no es fácil conocer cuánto se sacrifica de los demás cuando se mejora en uno de ellos, a posteriori siempre es posible encontrar alguna justificación sobre por qué la empresa reduce beneficios, con argumentos por parte de los

responsables cuyo desempeño se evalúa (imposibles de verificar) de que el menor beneficio no refleja peor gestión sino la consecución de otros objetivos. Por último, la responsabilidad social estratégica no entra en contradicción con los principios de buen gobierno corporativo por cuanto la empresa atiende causas sociales porque de ello se beneficiarán los accionistas con un precio más alto para las acciones que si no lo hicieran, por lo cual las iniciativas a favor del buen gobierno corporativo son suficientes para encauzar la estrategia social de la empresa.

La difusión de la llamada responsabilidad social corporativa de las empresas, sea cual sea su motivación última, en apariencia sólo proporciona consecuencias sociales positivas. Sin embargo, existe el riesgo de que se difunda entre los ciudadanos la creencia generalizada de que la autorregulación de las empresas, en forma de actuaciones llamadas socialmente responsables, lleva a éstas a anteponer el interés general al interés particular haciendo ya innecesaria la intervención del Estado en la corrección de efectos externos y en la consecución de objetivos distributivos, cuando realmente la intervención del Estado sigue más necesaria, si cabe, que lo ha sido en el pasado. Tampoco parece una buena solución desde los intereses generales que sean las grandes empresas y las ONG quienes dicten la agenda de las prioridades en temas sociales, como intérpretes de la voluntad de unos ciudadanos que permanecen pasivos ante las propuestas. Por último, queda pendiente un debate más profundo sobre la verdadera relación entre ética y competencia. Aunque sea cierto que, a largo plazo, la mayor riqueza que se consigue con la competencia generará una conducta ética que interiorizará los efectos externos y hará compatible el interés general y el particular, en el tránsito existen suficientes amenazas para la sostenibilidad del sistema y se hace necesario abordar con rigor la pregunta sobre si está en el interés de todos renunciar a unos incentivos económicos de alta intensidad con el fin de fomentar comportamientos más acordes con la ética, aunque con ello se sacrifique crecimiento de la riqueza.

Bibliografía

Conferencia primera

Libros generales

- AOKI, M. *The economic analysis of the Japanese firm*. Amsterdam: North-Holland, 1984.
- ARROW, K. *The limits of organization*. Nueva York: Norton, 1974.
- BARNARD, Ch. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARON, J., y D. KREPS. *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Nueva York: Wiley, 1999.
- BOLTON, P., y M. DEWATRIPOINT. *Contract theory*. Cambridge: MIT Press, 2005.
- BRICKLEY, J., C. SMITH, y J. ZIMMERMAN. *Managerial economics and organizational architecture*. Boston: Irwin, 1996.
- CASTELLS, M. *The rise of the network society. Vol. 1: The information age: economy, society and culture*. Berkeley: University of California Press, 1996.
- DiMAGGIO, P. *The Twenty-First-Century firm*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- FUJITA, M., P. KRUGMAN, y A. VENABLES, *The spatial economy: cities, regions and international trade*. Cambridge: The MIT Press, 1999.
- GALBRAITH, J. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.
- HANSMANN, H. *The ownership of enterprise*. Cambridge: Belknap Press, 1996.
- HART, O. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press, 1995.
- HIRSCHMAN, A. *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press, 1979.
- KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. Nueva York: Houghton Mifflin, 1921.
- MARCH, J., y H. SIMON. *Organizations*. Nueva York: Wiley, 1959.
- MARSCHAK, J., y R. RADNER. *Economic theory of teams*. New Haven: Yale University Press, 1972.
- MILGROM, P., y J. ROBERTS. *Economics, organization and management*, New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- ROBERTS, J. *The modern firm*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- SCHOTTER, A. *The economic theory of social institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- SIMON, H. *Administrative behaviour*. Nueva York: Free Press, 1954.
- TAYLOR, F. *Principles of scientific management*. Nueva York: Norton, 1911.
- THOMPSON, J. *Organizations in action*. Nueva York: McGraw Hill, 1967.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies*. Nueva York: Free Press, 1975.
- . *The economic institutions of capitalism*. Nueva York: Free Press, 1985.

Libros empresariales

- BEBCHUK, L., y J. FREÍD. *Pay without performance*. Cambridge: Harvard University Press, 2004.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- . *The visible hand*. Cambridge: Belknap Press, 1977.
- HAMMER, M., y J. CHAMPY. *Reengineering the corporation*. Nueva York: Harper, 1963.
- HUERTA ARRIBAS, E. *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Madrid: Fundación BBVA, 2003.
- MALONE, Th. *The future of work*. Cambridge: Harvard University Press, 2004.
- MALONE, Th., R. LAUBACHER, y M. SCOTT MORTON (eds.). *Inventing the organizations of the 21st Century*. Cambridge: MIT Press, 2003.
- McMILLAN, J. *Reinventing the bazaar: the natural history of markets*. Nueva York: Norton, 2002.
- SLOAN, A. *My years with General Motors*. Garden City: Doubleday, 1963.
- WOMACK, J., D. JONES, y D. ROOS. *The machine that changed the world*. Nueva York: Harper, 1990.

Artículos empíricos

- ANDERSON, E., y D. SCHMITTLIN. «Integration of the sales force: an empirical examination». *The RAND Journal of Economics* 15 (1984): 385-395.
- ANTRAS, P. «Firms, contracts and trade structure». *Quarterly Journal of Economics* 118 (2003): 1375-1418.
- ASANUMA, B. «Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill». *Journal of the Japanese and International Economics* 3 (1989): 1-30.
- GATIGNON, H., y E. ANDERSON. «The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation». *Journal of Law Economics and Organization* 4 (1988): 305-336.
- GULATI, R., y H. SING. «The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances». *Administrative Science Quarterly* 43, 781-814.
- ICHINOWSKI, C., K. SHAW, y G. PRENNUSHI. «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines». *American Economic Review* 87 (1997): 291-313.
- JENSEN, M., y K. MURPHY. «Performance pay and top management incentives». *Journal of Political Economy* 98 (1990): 225-264.
- JOSKOW, P. «Contract duration and relationship specific investments: Evidence from coal markets». *American Economic Review* 77 (1987): 168-185.
- KLEIN, B. «Vertical integration as organizational ownership: The Fisher Body – General Motors relationship revisited». En: O. Williamson, y S. Winter (eds.). *The nature of the firm: origin, evolution and development*. Nueva York: Oxford University Press, 1991.
- LAZEAR, E. «Performance pay and productivity». *American Economic Review* 90 (2000): 1346-1361.
- MACDUFFIE, J. «Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review* 48 (1995): 197-221.
- MASTEN, S. «The organization of production: Evidence from the aerospace industry». *Journal of Law and Economics* 27 (1984): 403-417.
- MONTEVERDE, K., y D. TEECE. «Supplier switching costs and vertical integration in the US automobile industry». *Bell Journal of Economics* 13 (1984): 206-213.
- OSTERMAN, P. «How common is workplace transformation and who adopts it?». *Industrial and Labor Relations Review* 47 (1994): 137-188.

Artículos sobre coordinación y motivación

- AIGHON, P., y J. TIROLE. «Formal and real authority in organizations». *Journal of Political Economy* 105 (1997): 1-29.
- AKERLOF, G. «The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism». *Quarterly Journal of Economics* 89 (1970): 488-500.
- ALCHIAN, A., y H. DEMSETZ. «Production, information and economic organization». *American Economic Review* 62 (1972): 777-795.
- COASE, R. «The nature of the firm». *Económica* 4 (1937): 386-405.
- GROSSMAN S., y O. HART. «Takeover bids. The free rider problem and the theory of the corporation». *Bell Journal of Economics* 11 (1980): 42-64.
- HOLMSTROM, B. «Moral hazard and observability». *Bell Journal of Economics* 10 (1979): 74-91.
- . «Moral hazard in teams». *Bell Journal of Economics* 13 (1982): 324-340.
- HOLMSTROM, B., y P. MILGROM. «Aggregation and linearity in the provision of intertemporal incentives». *Econometrica* 55 (1987): 308-328.
- . «Multitask principal-agent analysis: incentive contracts, asset ownership and job design». *Journal of Law, Economics and Organization* 7 (1991): 24-52.
- JENSEN, M., y W. MECKLING. «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics* 3, 1976, 305-360.
- MILGROM, P., y J. ROBERTS. «The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization». *American Economic Review* 80 (1990): 511-528.
- . «Complementarities and fit: strategy, structure and organizational change in manufacturing». *Journal of Accounting and Economics* 19 (1995): 179-208.
- RADNER, R. «The organization of decentralized information processing». *Econometrica* 62 (1963): 1109-1146.
- SPENCE, M. «Job market signalling». *Quarterly Journal of Economics* 87 (1973): 355-374.
- WILSON, R. «The theory of syndicates». *Econometrica* 36 (1968): 119-132.

Artículos sobre fronteras de la empresa

- COASE, R. «The nature of the firm». *Económica* 4 (1937): 386-405.
- GROSSMAN, S., y O. HART. «The costs and benefits of ownership: a theory of lateral and vertical integration». *Journal of Political Economy* 94 (1986): 691-719.
- HART, O., y J. MOORE. «Property rights and the theory of the firm». *Journal of Political Economy* 98 (1990): 1119-1158.
- HOLMSTROM, B., y J. ROBERTS. «The boundaries of the firm revisited». *Journal of Economic Perspectives* 12 (1998): 73-94.
- KLEIN, B., R. CRAWFORD, y A. ALCHIAN. «Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process». *Journal of Law and Economics* 21 (1978): 297-326.
- MALCOMSON, J. M. «Contracts, hold-up and labor markets». *Journal of Economic Literature* 35 (1997): 1916-1957.
- MARITI, P., y R. SMILEY. «Cooperative agreements and the organization of industry». *Journal of Industrial Economics* 31 (1983): 437-451.
- PISANO, G. «Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry». *Journal of Law, Economics and Organization* 5 (1989): 109-126.
- RAJAN, R., y L. ZINGALES. «Power in the theory of the firm». *Quarterly Journal of Economics* 113 (1998): 387-432.
- SIMON, H. «A formal theory of employment relationship». *Econometrica* 19 (1951): 293-305.
- WHINSTON, A. «Price guidelines in decentralized organizations». En: Ch. Cooper (ed.). *New*

perspectives in organizational research. Nueva York: Wiley, 1961.

WILLIAMSON, O. «Transaction cost economics: the governance of contractual relations». *Journal of Law Economics* 22 (1979): 233-261.

—. «Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly* 36 (1991): 269-296.

Artículos sobre relaciones

BAKER, G., R. GIBBONS, y K. MURPHY. «Relational contracts and the theory of the firm». *Quarterly Journal of Economics* 117 (2001): 39-83.

KANDEL, E. y E. LAZEAR. «Peer pressure and partnerships». *Journal of Political Economy* 100 (1992): 801-817.

KREPS, D. «Corporate culture». En: J. Alt, y K. Shepsle (eds.). *Perspectives on positive political economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OUCHI, W. «Markets, bureaucracies and clans». *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 36-52.

Artículos generales

AOKI, M. «Towards an economic theory of the Japanese firm». *Journal of Economic Literature* 28 (1990): 1-27.

ARROW, K. «The organization of economic activity. Issues pertinent to the choice of market versus non market resource allocation». En: US Joint Economic Committee. *The analysis and evaluation of public expenditures. The PBS system*, 1969.

BLAIR, M., y L. SROUT. «A team production theory of corporate law». *Virginia Law Review* 65 (1999): 247-328.

COASE, R. «The problem of social cost». *Journal of Law and Economics* 3 (1960): 1-44.

HAYEK, F. «The use of knowledge in society». *American Economic Review* 35 (1945): 519-530.

HELPMAN, E. «Trade, FDI and the organization of firms». *Journal of Economic Literature* 3 (2006): 589-630.

HOLMSTROM, B. «The firm as a subeconomy». *Journal of Law Economics and Organization*, 1999, 74-102.

KOGUT, B., y U. ZANDER. «What firms do? Coordination, identity and learning». *Organization Science* 7 (1996): 502-518.

KREPS, D. «Markets and hierarchies and (mathematical) economic theory». *Industrial and Corporate Change* 4 (1996): 86-104.

POWELL, W. «Neither market nor hierarchy: Network forms of organization». *Research in Organizational Behaviour* 12 (1990): 295-336.

SHLEIFER, A., y R. VISHNY. «A survey of corporate governance». *Journal of Finance* 52 (1997): 734-784.

SIMON, H. «Organizations and markets». *Journal of Economic Perspectives* 5 (1991): 25-44

TIROLE, J. «Corporate governance». *Econometrica* 69 (2001): 1-35.

WEBER, M. «Bureaucracy». En: H. Gert, y C. Mills (eds.). *Essays in Sociology*. Nueva York: Oxford University Press, 1924.

Conferencia segunda

Libros sobre estrategia

ANSOFF, I. *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw Hill, 1965.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin, 1971.

- BESANCO, D., D. DRANOVE, M. SHANLEY, y S. SCHAEFER. *Economics of strategy (3rd Edition)*. Wiley, 2003.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Nueva York: Anchor Books, 1966.
- CHRISTENSEN, C. *The innovators dilemma*. Nueva York: Harper Business, 2000.
- CYERT, R. y J. MARCH. *A behavioural theory of the firm*. Englewood: Prentice Hall, 1963.
- GHEMAWAT, P. *Games business play*. Cambridge: The MIT press, 1997.
- HOFER, C., y D. SCHENDEL. *Strategy formulation: analytical concepts*. St Paul: West, 1977.
- KAY, J. *The foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- LEARNED, E., C. CHRISTENSEN, K. ANDREWS, y W. GUTH. *Business policy: text and Cases*. Homewood: Irwin, 1969.
- NALEBUFF, B., y A. BRANDERBERGER. *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday, 1996.
- PORTER, M. *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press, 1980.
- . *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press, 1985.
- . *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press, 1990.
- RUMELT, R. *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press, 1974.
- RUMELT, R., D. SCHENDEL, y D. TEECE (eds.). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- SHAPIRO, C., y H. VARIAN. *Information rules*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. *Perspectives on experience*. Cambridge: Boston Consulting Group, 1968.

Libros sobre economía industrial

- BAIN, J. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- CHAMBERLIN, E. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1935.
- KAMIEN, M., y N. SCHWARTZ. *Market structure and innovation*. Cambridge University Press, 1984.
- NELSON, R., y S. WINTER. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belkman Press, 1982.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.
- SCHERER, F. *Innovation and growth: Schumpeterian perspective*. Cambridge: MIT Press, 1984.
- SCHERER, F., y D. ROSS. *Industrial market structure and economic performance (3rd edition)*. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism and democracy*. Nueva York: Harper & Row, 1942.
- TIROLE, J. *The theory of industrial organization*. Cambridge: MIT Press, 1988.

Artículos sobre recursos y capacidades

- BARNEY, J. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management* 17 (1991): 99-120.
- DIERICKX, I., y K. COOL. «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science* 35 (1989): 1504-1511.
- GRANT, R. «The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation». *California Management Review*, primavera, 1991: 119-145.
- PETERAF, M. «The cornerstone of competitive advantage: a resource base view». *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179-191.
- PRAHALAD, C., y G. HAMEL. «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1990, 79-91.
- WERNERFELT, B. «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171-180.

Artículos empíricos sobre importancia de la empresa frente a la industria

- BOU, J., y A. SATORRA. «The persistence of abnormal returns at industry and firm levels: evidence from Spain». *Strategic Management Journal* 28 (2007): 707-722.
- MCGAHAN, A., y M. PORTER. «How much does industry matter really?». *Strategic Management Journal* 18 (1997): 15-30.
- RUMELT, R. «How much does industry matter?». *Strategic Management Journal* 12 (1991): 167-185.

Artículos sobre conocimiento y competitividad

- ASHER, C., J. M. MAHONEY, y J. T. MAHONEY. «Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm». *Journal of Management and Governance* 9 (2005): 5-32.
- GRANDORI, A. «Neither stakeholder nor shareholder theories»: how property right and contract theory can help in getting out of the dilemma». *Journal of Management and Governance* 9 (2005): 41-46.
- GRANT, R. «Towards a knowledge based theory of the firm». *Strategic Management Journal* 17 (1996): 109-122.
- KOGUT, B., y U. ZANDER. «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology». *Organization Science* 3 (1992): 383-379.
- RAJAN, R., y L. ZINGALES. «The Governance of the New Enterprise». En: X. Vives (ed). *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- ZINGALES, L. «In search of new foundations». *Journal of Finance* 55 (2000): 1623-1653.

Artículos generales

- ARROW, K. «Economic welfare and the allocation of resources for inventions». En: R. NELSON (ed.). *The rate and directions of innovative activity*. Princeton University Press, 1962.
- BRANDERBERGER, A., y H. STUART JR. «Value-based business strategies». *Journal of Economics and Management Strategy* 5 (1996): 5-24.
- CAVES, R. «Industrial organization, corporate structure and strategy». *Journal of Economic Literature* 18 (1980): 64-92.
- HAYEK, F. «Economics and knowledge». *Económica* 4 (1937): 43-54.
- OSTER, S. «The diffusion of innovation among steel firms: the basic oxygen furnace». *Bell Journal of Economics* 13 (1982): 45-68.
- PORTER, M. «What is strategy?». *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1996): 58-77.
- . «Strategy and the internet». *Harvard Business Review* (marzo 2001): 63-78.
- TEECE, D. «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy». *Research Policy* 15 (1986): 285-305.
- TEECE, D., J. PISANO, y A. SHUEN. «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal* 18 (1997): 509-534.

Conferencia tercera

Primeros libros sobre empresa y sociedad

- BERLE, A. *The twentieth century capitalist revolution*. Harcourt, Brace and World, 1954.
- BERLE, A., y G. MEANS. *The modern corporation and private property*. Nueva York: Macmillan, 1932.
- BURNS, A. *The decline of competition*. Nueva York: McGraw-Hill, 1936.

- CLARK, J. *The control of trust*. Nueva York: Macmillan, 1921 (1901).
- GALBRAITH, J. *American capitalism. The concept of countervailing power*. Boston: Houghton Mifflin, 1952.
- HAYEK, F. *The road to Serfdom*. Londres: Routledge, 1944.
- MARSHALL, A. *Industry and trade*. Nueva York: Macmillan, 1927.
- PIGOU, A. *The economics of welfare*. 4ª ed. Nueva York: Macmillan, 1950.
- SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism and democracy*. Nueva York: Harper and Row, 1942.

Libros sobre empresa gerencial e implicaciones

- BARAN, P. y P. SWEETZ. *Monopoly capital*. Nueva York: Monthly Review Press, 1966.
- BAUMOL, W. *Business behaviour, value and growth*. Harcourt, Brace and World, 1967.
- COWLING, K. (ed.). *Market structure and corporate behaviour: theory and empirical analysis of the firm*. Londres: Gray Mills, 1972.
- FRIEDMAN, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: Chicago University Press, 1962.
- GALBRAITH, J. *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- HERMAN, E., *Corporate control, corporate power*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- JACQUEMIN, A., y H. de Jong. *Markets, corporate behaviour and the state*. The Hague: Martinus Nijhoff, 1976.
- MARRIS, R. *The economic theory of managerial capitalism*. Nueva York: Basic Books, 1964.
- WESTON, F., y S. ORSTEIN (eds.). *The impact of large firms in the US economy*. Lexington: Lexington Books, 1973.
- WILLIAMSON, O. *The economics of discretionary behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964.

Libros sobre relaciones empresa-mercados de factores

- ALLEN, F., y D. GALE. *Comparing financial systems*. Cambridge, MIT Press, 2000.
- BARON, J., y D. KREPS. *Strategic human resources: frameworks for general managers*. Nueva York: Wiley, 1999.
- BLAIR, M. *Ownership and control. Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington: The Brookings Institution, 1995.
- CHEW, D. (ed.). *Studies in international corporate finance and governance systems*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HANSMANN, H. *The ownership of enterprise*. Cambridge: Belknap Press, 1996.
- MALONE, Th. *The future of work*. Cambridge: Harvard University Press, 2004.
- OSTERMAN, P. *Securing prosperity*. Princeton: Princeton University Press, 1999.
- RAJAN, R., y L. ZINGALES. *Saving capitalism from capitalists*. Nueva York: Crown Business, 2003.

Artículos sobre gobierno corporativo y propiedad

- COATES JR., J. «The goals and promise of the Sabarnes-Oxley Act». *The Journal of Economic Perspectives* 21 (2007): 91-116.
- DEMSETZ, H., y K. LEHN. «The structure of corporate ownership: causes and consequences». *Journal of Political Economy* 93 (1985): 1155-1177.
- JENSEN, M. «Agency costs of free cash flows, corporate finance and takeovers». *American Economic Review* 76 (1986): 323-329.
- . «The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems». *Journal of Finance* 48 (1993): 831-880.
- JENSEN, M., y W. MECKLING. «Rights and production functions: An application to labour-managed firms and codetermination». *Journal of Business* 52 (1979): 469-506.

- JENSEN, M., y K. MURPHY. «CEO Incentives-It's not how much you pay, but how». *Harvard Business Review* mayo-junio (1990): 138-153.
- MANNE, H. «Mergers and the market for corporate control». *Journal of Political Economy* 73 (1965): 110-120.
- PORTA, R. La, F. LÓPEZ DE SILANES, y A. SHLEIFER. «Corporate ownership around the world». *Journal of Finance* 54 (1999): 471-517.
- PORTA, R. La, F. LÓPEZ DE SILANES, A. SHLEIFER, y R. VISHNY. «Law and Finance». *Journal of Political Economy* 106 (1998): 1113-1155.
- PORTER, M. «Capital choices: changing the way America invests in industry». En: D. Chew (ed.). *Studies in international corporate finance and governance systems*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 5-17.
- PRAHALAD, C. «Corporate governance or corporate value added? Rethinking the primacy of shareholder value». En: D. Chew (ed.). *Studies in international corporate Finance and governance systems*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 46-56.
- RAJAN, R. y, L. ZINGALES. «The governance of the new enterprise». En: X. Vives (ed.). *Corporate governance: theoretical and empirical perspectives*. 2000. Cambridge: Cambridge University Press.
- SHLEIFER, A., y R. VISHNY. «A survey of corporate governance». *Journal of Finance* 52 (1997): 734-784.
- TIROLE, J. «Corporate governance». *Econometrica* 69 (2001): 1-35.
- YOSHIMORI, M. «Whose company is it? The concept of corporation in Japan and the West». *Long Range Planning* 28 (1995): 33-44.
- ZINGALES, L. «Corporate Governance». En: P. Newman (ed.). *The New Palgrave Dictionary of Economics of the Law*. Vol. I, 1998, Londres: McMillan, 497-503.
- . «In search of new foundations». *The journal of Finance*. LV, 2000, 1623-1653.
- ## Ética y responsabilidad social corporativa
- AGRAWAL, A., y S. CHADHA. «Corporate governance and accounting scandals». *Journal of Law and Economics* 48 (2005): 371-406.
- BARON, D. «Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy». *Journal of Economics and Management Strategy* 10 (2001): 7-45.
- . «A positive theory of moral management, social pressure and corporate social performance», Research paper N° 1940, Stanford University, 2006.
- DAVIS, I. «What is the business of business?». *McKinsey quarterly* 3 (2005): 105-113.
- FREEMAN, E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, M. «The social responsibility of business is to increase its profits». *The New York Times Magazine*, 13 septiembre (1970): 32-33, 122, 126.
- HANDY, Ch. «What's a business for?». *Harvard Business Review*. Diciembre (2002): 49-55.
- HARRIS, J., y Ph. BROMILEY. «Incentives to cheat: the influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation». *Organizations Science* 18 (2007): 350-367.
- PORTER, M., y M. KRAMER. «Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility». *Harvard Business Review*. Diciembre (2006): 1-15.
- SHLEIFER, A. «Does competition destroy ethical behaviour?», NBER, WP 10269, 2004.
- VOGEL, D. *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: The Brookings Institute, 2005.

Nota sobre el autor

VICENTE SALAS FUMÁS es PhD en Management por la Universidad de Purdue y licenciado/máster en Administración de Empresas por ESADE. Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Zaragoza, en 1992 recibió el Premio Rey Jaime I de Economía por sus contribuciones a la economía de la empresa. Sus líneas de investigación se centran en el estudio económico de la empresa como organización y el estudio empírico de la empresa española. Ha publicado artículos en revistas nacionales e internacionales de la especialidad y libros como *Economía de la empresa: decisiones y organización* (1987 y 1996), *El gobierno de la empresa* (2002) y *La empresa familiar en España: análisis económico y resultados* (2003).

