

# LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UNA VISIÓN IMPRESIONISTA DE UN SIGLO DE ESTUDIOS SOBRE LA EMPRESA

**Álvaro Cuervo**

*Catedrático de Organización de Empresas  
Universidad Complutense de Madrid*

**Zulima Fernández**

*Catedrática de Organización de Empresas  
Universidad Carlos III de Madrid*

## 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

El conocimiento disponible sobre la empresa y sobre cómo dirigirla es el resultado de múltiples aportaciones, provenientes de diferentes disciplinas; lo cual no es de extrañar, dada la complejidad del objeto de estudio. Se trata de un ámbito de estudio metodológicamente fragmentado y sociológicamente dividido; lo que complica de manera extraordinaria el establecimiento de cualquier criterio de orden para presentar las diferentes aportaciones que se han realizado desde ámbitos tan distintos como la economía, la sociología, la psicología y la ciencia política. La economía, por ejemplo, ha tardado en preocuparse por la empresa, pese a que constituye el elemento nuclear de los mercados que ella analiza; de hecho, la teoría de la firma es una teoría de los mercados, no de la empresa. Sin embargo, una vez que ha comenzado a interesarse por el comportamiento y las causas de la existencia de la empresa ha sido capaz de hacer

---

(1) Las fechas de los trabajos en el texto corresponde en la mayoría de los casos el año de la primera edición. En la bibliografía se cita el año de edición que se ha consultado. Agradecemos las sugerencias de los profesores Azofra, Nieto y Trespalacios a los comentarios sobre las áreas funcionales de finanzas, tecnología-producción y marketing.

aportaciones significativas en todos los terrenos de la dirección empresarial, como tendremos ocasión de ver, aunque sea de forma muy somera.

La necesidad de disponer de un conocimiento riguroso y a la vez aplicado sobre la dirección de empresas surgió con el siglo, como consecuencia del proceso de crecimiento y complejidad creciente al que se vieron abocadas las empresas, al menos en las economías más desarrolladas de Europa y en Estados Unidos. Para satisfacer esa necesidad surgieron inicialmente los trabajos de una serie de profesionales, que trataban de transmitir y sistematizar su experiencia. Tras ellos aparecieron los primeros trabajos de raíz y talante académico, vinculados en buena medida con la sociología y la psicología. Lo que con el tiempo se conoció con el nombre de teoría de la organización ha dado cobijo a una serie de estudios de muy diversa índole, pero vinculados todos por su pretensión científica. En ellos se ha tratado el estudio de las estructuras organizativas, el papel de las personas en la empresa y cómo tratarlas y dirigir las, los procesos dentro de las organizaciones y, entre éstos, y muy especialmente, la toma de decisiones en ellas.

Sin embargo, la teoría de la organización no se ha preocupado en demasía por el origen de la empresa y la determinación de sus fronteras; cuestión que no es una mera curiosidad académica sino de cuya respuesta pueden desprenderse muchas implicaciones prácticas para el campo de la dirección y, en concreto para la dirección estratégica, puesto que ayuda a entender por qué, cómo y hacia dónde puede extenderse la empresa, la incursión de la economía en el estudio de los problemas empresariales, la Economía de las Organizaciones, ha permitido mejorar en buena medida nuestro conocimiento sobre estos y otros temas relacionados directamente con lo que hoy se conoce como Dirección Estratégica, que por su parte también ha ido desarrollándose de forma autónoma hasta, constituir una disciplina que algunos ya entienden como autónoma. La dirección estratégica pretende explicar por qué unas empresas tienen más éxito que otras con el propósito de derivar de ello recomendaciones sobre cómo incrementar las rentas de la empresa. La discusión sobre las formas de comportamiento de la empresa ha llevado, por último, a revisar el papel de aquel llamado a priori a tomar las decisiones, el empresario, así como el efecto que sobre ellos han tenido las diferentes formas de propiedad, que

se manifiestan como una variable explicativa de gran relevancia en el comportamiento de la empresa.

En resumen, existe una gran variedad de temas relacionados con la dirección de empresa, que han sido estudiados por muy diferentes disciplinas. En las páginas que siguen nos ocuparemos de ellos. En primer lugar revisaremos cómo se ha considerado la figura del empresario así como las formas de gobierno de la empresa. A continuación nos ocuparemos de los que han estudiado los orígenes y formas de desarrollo de la empresa. Tras ello entraremos en el análisis de la organización de la empresa y de la dirección estratégica que la continúa. Por último concluiremos con un análisis de las principales aportaciones que se han hecho al estudio de las diferentes áreas funcionales, I+D, producción, comercialización y finanzas.

## 2. DEL EMPRESARIO Y DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Los primeros trabajos sobre el empresario son herederos de los estudios de Richard Cantillon (1688-1734) quien, en los inicios del siglo XVIII, habla del organizador de la empresa -le *entrepreneur*- el cual busca el beneficio económico que nace del riesgo no asegurable o incertidumbre. En su libro *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* atribuyó al empresario la función de asumir la incertidumbre derivada del desconocimiento de los precios de venta, frente a la compra de los inputs a precios ciertos. Por su parte, Jean Baptiste Say popularizó la figura del empresario en su *Tratado de economía política* (1803), al distinguir entre la función de aportación de fondos y la del empresario propiamente dicha.

Paradójicamente, la economía no se ha preocupado por el estudio del empresario. Los economistas clásicos, como Smith, Ricardo o Stuart Mill, no distinguían entre capitalista y empresario. En el modelo neoclásico el que debería ser agente central de la economía cumple un papel pasivo: elegir la combinación de factores productivos y la cantidad de output que maximice el beneficio, dados los precios de factores y productos así como la tecnología productiva.

Durante mucho tiempo la figura del empresario se entremezcló, por lo tanto, con las del capitalista o con la del organizador del proceso productivo. Así ocurre con Marshall (*Principios de*

*economía*, 1890) para quien la dirección es un factor productivo más, aparte de los clásicos, tierra, trabajo y capital. Para él la generación de beneficios extraordinarios dependerá de la existencia de capacidades excepcionales, pero de carácter organizativo no empresarial.

En cualquier caso, la relación entre empresario y riesgo viene de antiguo: el propio Adam Smith se refiere al comerciante o maestro artesano, quien acumula capital, contrata mano de obra y expone, con riesgo de pérdida, esos medios. La idea del riesgo es retomada este siglo por uno de los dos autores más señeros de la centuria; Knight, *Riesgo, incertidumbre y beneficio* (1921), el autor estudia el proceso de asignación eficiente del riesgo dentro de la empresa, entre propiedad y empleados; y asigna la mayor parte del riesgo a la parte que entiende menos adversa. La renta residual remunerará el riesgo, no asegurable, de equivocarse en las previsiones. El beneficio será la diferencia entre los ingresos previstos ex ante y los realmente obtenidos.

La otra figura clave en el estudio del empresario durante el siglo XX es Schumpeter (*Teoría del desenvolvimiento económico*, 1911 y *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, 1942), quien lo introduce en la economía de la empresa. Figura distinta del capitalista, directivo o inventor, aunque puedan coincidir en la misma figura física las distintas funciones, el empresario es quien introduce "una innovación o nueva combinación", lo que le proporciona una situación de monopolio temporal, del que obtendrá unos beneficios extraordinarios; que atraerán la entrada de imitadores y con ello se alcanzará un nuevo equilibrio en el mercado y la desaparición de los beneficios extraordinarios.

En una línea parecida, pero contrapuesta, se incluyen los trabajos, más recientes, de Israel Kirzner (*Discovery, capitalism and distributive justice*, 1989). La función del empresario es ahora la identificación de nuevas oportunidades de beneficio en situaciones de información asimétrica o imperfecta. Con ello cumple una función de arbitraje, gracias a su comportamiento adaptativo, orientado hacia la consecución de nuevas situaciones de equilibrio; justo lo contrario en este sentido de Schumpeter, para quien el empresario era precisamente el responsable de los desequilibrios.

Por último, *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs* de Baumol (1993) conserva la vinculación

entre empresario e innovador y, a partir de ahí, se preocupa por la oferta de habilidades empresariales y las consecuencias de la asignación de este factor productivo entre las actividades productivas (añadir valor), y las improductivas (búsqueda de rentas).

En la realidad, la empresa dirigida por el propietario ha sobrevivido mucho mejor en la teoría que en la vida real. La constatación de este hecho ha permitido desarrollar toda una línea de trabajo que enlaza con el empresario y las formas de gobierno de la empresa. En las empresas modernas se ha producido un fenómeno de separación de las funciones de propiedad y control. En ellas se ha reemplazado la figura del empresario unipersonal, en el que se dan cita todas las funciones de organización, asunción de riesgos y búsqueda de oportunidades, por los equipos de directivos, los *top-team*, lo que implica la ascensión de la organización al corazón de los negocios. Ello hace que, dada su autonomía y poder de decisión, los directivos, nuevos empresarios corporativos, deban someterse a los mecanismos de control interno y externo de la empresa. En esta línea, Jensen y Meckling ("Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure", 1976) plantean una de las propuestas de mayor interés, cual es la teoría de la agencia y su aplicación a los problemas de control corporativo; al estudiar la relación de agencia existente entre accionistas y directivos, junto con el conflicto de intereses subyacente entre ambos. Con ella se abre un amplio campo de estudio que considera la propiedad de la empresa como variable que afecta a la estrategia y los resultados empresariales<sup>2</sup>.

Una relación de agencia es toda relación entre dos partes, en la que una de ellas, el principal, encarga a la otra, el agente, que realice una actividad en su nombre, en condiciones de asimetría de información y conflicto de objetivos entre ambos. Este tipo de relaciones conlleva la posibilidad de que el agente se comporte de forma oportunista, lo que obliga a establecer mecanismos de control y aseguramiento para impedirlo o limitarlo al máximo. El diseño organizativo y los sistemas de incentivos surgen así como formas de reducción del oportunismo.

---

(2) Este punto se quiere formalizar con las buenas prácticas de administración de empresas en la línea del Cadbury Comittee, 1992 y toda la literatura sobre el gobierno de la empresa.

La teoría de la agencia ha avanzado en dos frentes, uno positivo y otro normativo, el modelo principal agente. El primero analiza problemas de agencia y propone mecanismos de gobierno para resolverlos; en particular, los problemas derivados de la separación control han sido muy estudiados<sup>3</sup>. El segundo se ocupa del diseño de contratos óptimos, por lo que tiene un ámbito de aplicación mucho más reducido en el terreno de la gestión.

El establecimiento de una relación de agencia supone delegar autoridad, lo que permite obtener los beneficios derivados de la especialización de funciones, ya que las decisiones se toman allí donde se poseen los conocimientos y la información para ello. En contrapartida, es preciso coordinar esos esfuerzos dispersos, mediante el diseño de una jerarquía de autoridad que supervise el comportamiento de los subordinados. Cuando no baste con ella para eliminar conductas oportunistas, habrá que emplear sistemas de incentivos que hagan que los intereses de agente y principal coincidan. Los incentivos son especialmente adecuados cuando es posible evaluar el comportamiento de los subordinados, bien directamente, bien a través de los resultados de su trabajo; en otros casos son menos útiles.

Finalmente, es necesario mencionar el trabajo de Hart que sintetiza la perspectiva de la empresa basada en los derechos de propiedad (*Firms, Contracts and Financial Structure*, 1995), conforme a la cual la empresa surge en situaciones donde las personas no pueden escribir buenos contratos y donde la asignación de poder o controlar es, por ello, importante.

### 3. ORIGEN Y FORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La concepción de empresa del modelo neoclásico es no ya limitada sino casi irreal; en ella tal vez haya influido la realidad empresarial en la que se desarrolló, conocida, precisamente, por algunos como etapa de la producción en masa, ya que había tantas necesidades básicas sin cubrir que vender un producto

---

(3) El problema de la separación propiedad control -clave para la teoría de la agencia- fue puesto de relieve inicialmente por Berle y Means (*The modern corporation and private property*, 1932) a lo que siguieron una serie de trabajos -hoy englobados bajo el barbarismo de teoría managerial- que trataron el problema de los objetivos de la empresa asumiendo dicha separación; sin embargo -salvo Marris- (*The economic theory of managerial capitalism*, 1964); sólo se limitaron a modificar la función objetivo neoclásica, por lo que su utilidad ha sido reducida.

standard, pero con costes bajos, capaz de satisfacer alguna necesidad, al mínimo, era suficiente. En estas condiciones, controlar los costes para vender al mismo precio que los demás debía ser la preocupación nuclear de la empresa. El modelo de competencia perfecta, paradójicamente, delinea una situación en la que nadie compite, con vender al precio de equilibrio basta. La empresa, además, se concibe como un decisor único, con un objetivo claro, la maximización de beneficios en condiciones de información perfecta.

En la universidad española de los años sesenta y setenta se trabajaba con el desarrollo implícito del modelo neoclásico de la empresa, a través de lo que se conocía como técnica económica (Lesourne, *Technique Economique et Gestion Industrielle*, 1958), los modelos de decisión de la empresa (Naylor y Vernon, *Economía de la Empresa*, 1969) la Investigación Operativa que, sin ser parte del análisis económico, tuvo una gran relevancia en la Economía de la Empresa, como aplicación del análisis marginal, según se aprecia en el texto de Dorfman *Programación lineal. Su aplicación a la teoría de la empresa* (1967).

Un primer intento de acercamiento a la realidad han sido los análisis de las situaciones de oligopolio de competencia en cantidades (Cournot) y en precios (Bertrand) a mitad del siglo pasado. El modelo de competencia monopolista de Chamberlin (*The Theory of Monopolistic Competition*, 1933); así como el modelo de Bain sobre barreras de entrada (*Barriers to new competition*, 1956), que van dando lugar a la economía industrial. El paradigma de ésta es bien conocido: la estructura del mercado determina la conducta de las empresas en él y ésta a su vez los resultados que puedan obtener. El análisis de los mercados propio de la economía industrial pretende eliminar las imperfecciones en ellos, de manera que se les restituya a una situación competitiva. Se trata de un enfoque con una clara pretensión regulatoria, que Caves y Porter ("From entry barriers to mobility barriers", 1977), convertirán en una teoría positiva de la estrategia; exactamente con el objetivo contrario al de su inspiradora: enseñar a los empresarios y directivos cómo explotar y aumentar las imperfecciones en los mercados, y con ello ganar poder de mercado y los beneficios extraordinarios correspondientes. Mas tarde volveremos sobre ello.

El análisis del comportamiento de la empresa en los mercados nos lleva indefectiblemente al estudio de las estrategias que

lleve a cabo, como forma de construir o conservar una sólida posición en ellos frente a los competidores; lo que ha dado origen a una disciplina hoy denominada Dirección estratégica.

La conducta de la empresa en los mercados fue uno de los primeros temas de interés para los economistas, como consecuencia del análisis de aquéllos. No ocurrió otro tanto con la preocupación sobre el origen y límites de la empresa. Y ello a pesar del trabajo pionero de Coase en 1937 "La naturaleza de la empresa", donde, por primera vez la empresa aparece como alternativa asignativa al mercado, en lugar de ser una parte del mismo.

La discusión sobre el origen de la empresa y la determinación de sus límites tiene muchas implicaciones prácticas para la dirección estratégica; en concreto ayuda a entender el proceso de desarrollo de la empresa, en términos de nuevas actividades de la cadena de valor a realizar (integración vertical) o a eliminar (subcontratación), nuevos negocios a emprender (diversificación) o nuevos mercados (internacionalización).

La economía de las organizaciones es muy útil para analizar este tipo de cuestiones, que constituyen, precisamente, uno de sus objetivos clave desde que Coase se plantease por qué surgía la empresa en un mundo regido por las relaciones de intercambio a través de los mercados. Para él y la Economía de los costes de transacción (ECT), de la que es precursor, la empresa es un mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado que permite minimizar los costes de transacción. Desde entonces una serie de autores se han preocupado de qué es la empresa. Así, Jensen y Meckling, (1976) la definen como un nexo de contratos, mientras que Alchian y Demsetz ("Production, Information Cost, and Economic Organization", 1972) relacionan su aparición con la producción en equipo.

Coase señaló la importancia que tenían las fricciones en el mercado para explicar la aparición de la empresa, cuando el sistema de precios es costoso de utilizar como consecuencia de la incertidumbre y el oportunismo. Con ello se inicia la ECT, a la que Williamson (*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, 1975), sistematiza y da un fuerte empuje. Sus principales ideas se resumen en los siguientes apartados: 1) mercados y jerarquías son formas alternativas de organizar las transacciones, 2) de forma que la elección entre uno y otro depende-

rá de cuál minimice los costes originados por aquéllas; 3) los costes de escribir los contratos que regulen las transacciones variarán en función de las características de los seres humanos involucrados en la transacción y de las características objetivas de dichos mercados.

La ECT se apoya sobre dos supuestos básicos: racionalidad limitada y oportunismo; mientras que las características de las transacciones y los factores que incidirán decisivamente sobre los costes originados por éstas, tienen que ver con la complejidad y la existencia de pequeños números (pocos participantes) involucrados en las transacciones; a lo que se añaden las inversiones en activos específicos, cuya importancia fue señalada por Klein et al. ("Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", 1978). Con el tiempo, de hecho, la caracterización de las transacciones recae con fuerza sobre esta especificidad de los activos, el tipo de comportamiento oportunista que produce (hold up) y las cuasi-rentas que generan, de las que Klein et al. (1978) hacen un espléndido tratamiento.

La consideración de supuestos sobre el comportamiento humano más realistas de lo que la teoría económica al uso considera hace de la ECT una buena conexión entre la teoría de la organización, en concreto con Simon y su estudio sobre los procesos decisorios en las organizaciones, y las aportaciones de la economía al estudio de la empresa. Gracias a ella y a trabajos posteriores clasificables dentro de la Dirección Estratégica hemos podido mejorar nuestro estudio de la integración vertical. También se ha utilizado para analizar las formas intermedias derivadas del establecimiento de alianzas estratégicas, como joint ventures, franquicias y redes.

#### 4. EL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

Dentro de esta rúbrica se incluyen una amplísima variedad de autores, temas de estudio, disciplinas científicas y metodologías de análisis. La psicología y la sociología constituyen las principales fuentes inspiradoras, aunque también encontramos trabajos que reivindicán igualmente la economía o la dirección estratégica. Con el ánimo de dar un cierto orden, aún a costa de perder riqueza expositiva, hemos separado los trabajos provenientes del mundo de la empresa del resto; y los académicos se

han ordenado según el tema principal que analizan. Así, estructura, personas o procesos decisorios.

*a) Los antecesores. La aportación de la práctica*

Los autores a los que hoy se atribuye el comienzo de los estudios sobre cómo mejorar la gestión de la empresa provenían en sus inicios mayoritariamente del mundo empresarial, cuyas experiencias pretenden extrapolar y generalizar. Los preocupados por la función directiva en la empresa surgen en las primeras décadas del siglo, cuando la complejidad creciente de la actividad empresarial comienza a demandar técnicas y métodos de dirección más sofisticados, capaces de resolver problemas cada vez más intrincados. Taylor (1917); Fayol (1918) y Barnard (1938) son autores indiscutidos de la época inicial. El primero, -pese a su pasado profesional, o tal vez por él- se propone elaborar una teoría científica de la organización del trabajo en *Principios de la administración científica*. Con ella pretendía descubrir las leyes naturales que rigen la realización de cualquier tarea, a partir de una idea exacerbada de especialización, producto, bien es cierto, de la época en la que trabaja, en lo que es preciso incorporar al mercado de trabajo a un buen número de trabajadores descualificados.

Fayol, en *Administración industrial y general*, enuncia las funciones clásicas del proceso directivo, planificar, organizar, liderar, dirigir los recursos humanos y controlar. A él se deben también una serie de principios de organización (escalar, unidad de mando, etc.) prestados de la organización militar. Su trabajo enlaza directamente con los de Urwick (*Los elementos de la Administración*, 1944), Koontz y O'Donnell (*Curso de administración moderna*, 1955), quienes, en los años cincuenta desarrollan nuevos principios a la par que hacen una profunda descripción del proceso administrativo en un intento de formalizar el empirismo.

Barnard, por último, en *The functions of the executive*, concibe la organización como un "sistema de fuerzas o actividades de dos o más personas conscientemente coordinadas". La necesidad de colaborar es clave para él, como consecuencia, alega, de las limitaciones humanas. El mantenimiento de esa cooperación dependerá de la medida en que la organización pueda simultáneamente alcanzar sus propósitos y ayudar a que se logren los de los individuos que se relacionan con ella.

## b) *El estudio de las estructuras organizativas*

El estudio de la estructura formal desde el ámbito académico se inicia con Weber (*The theory of social and economic organization*, 1924). A partir de la distinción entre poder y autoridad, identifica como fuentes de ésta última, el carisma, la tradición y la norma. A Weber se debe el modelo teórico de la burocracia, basado en la autoridad racional-legal y de las normas y procedimientos. La burocracia, hoy tan demostrada, surge como el diseño ideal, gracias al cual desaparecerá la arbitrariedad en el tratamiento de los asuntos públicos y, en general, permitirá el funcionamiento eficiente de cualquier organización grande y compleja.

Los trabajos de Woodward (*Industrial organization: Theory and practice*, 1959) quien estudia las relaciones entre estructura y tecnología, inician lo que hoy se conoce como enfoque contingente, que ha dominado el estudio del diseño organizativo durante más de veinte años. Woodward estudió la tecnología de proceso; mientras que Perrow ("A framework for the comparative analysis of organizations" 1967) propuso una definición más genérica, lo que permite caracterizar la tecnología de cualquier departamento de la empresa, y no sólo del de producción. La importancia del medio fue destacada por Burns y Stalke (*The management of innovation*, 1961) y Lawrence y Lorch (*Organizations and environments: Managing differentiation and integration*, 1967). Sus trabajos se encuentran entre los más destacados del enfoque y se caracterizan, además, por su orientación cualitativa, basada en casos de estudio. Justo lo contrario del planteamiento del grupo de Aston (Pugh et al., "Dimensions of organization structure", 1968), que emplean técnicas de análisis multivariante para estudiar los efectos del tamaño, la edad y la dependencia de otra organización sobre el diseño organizativo.

Las últimas aportaciones se realizan en el campo de las configuraciones organizativas, es decir conjuntos de variables contingentes y organizativas que deben establecerse de forma conjunta, como son las configuraciones estructurales que propone Mintzberg en *La estructuración de las organizaciones* (1979) o los tipos de Miles y Snow *Organizational Strategy, Structure and Process*, (1978): prospectores, analizadores, reactivos y defensivos.

El enfoque contingente es el representante más claro de la ciencia normal dentro del estudio de las estructuras organizati-

vas. Sin embargo, y pese a esta situación tan favorable, ha ido perdiendo adeptos en favor de otros enfoques más comprensivos. En realidad, nunca dejó de estar cuestionado por su poca habilidad para resolver muchos problemas, tanto teóricos como empíricos.

Aunque no siempre se incluye dentro de los estudios sobre contingencia, el trabajo de Chandler, *Strategy and Structure* (1962) podría considerarse aquí, por cuanto de su revisión histórica de las grandes empresas norteamericanas llega a concluir cómo la estructura de la empresa está determinada por la estrategia que ésta decida seguir. A él también se debe un análisis de la forma de la evolución estratégica de las empresas, así como de las formas organizativas necesarias para gestionarlas. Chandler estudia estrategias corporativas así como las estructuras capaces de gestionarlas, por lo que se le considera precursor de otro autor ya mencionado: Williamson (1975). Para éste la estructura multidivisional (M-Form) es un diseño organizativo eficiente, capaz de resolver el problema de agencia entre accionistas y directivos y de actuar como un mercado de capitales en miniatura, hipótesis que desde entonces ha sido objeto de contrastación empírica con resultados contrapuestos.

Otros autores se han centrado en la influencia del entorno. Así Pfeffer y Salancik en *The external control of organization* (1978) destacan la importancia las relaciones de poder y su contrapartida, la dependencia, entre organizaciones. Otros, por el contrario, analizan de grupos de organizaciones, y su búsqueda de recursos escasos o de legitimidad: describen cómo o por qué las organizaciones adoptan un determinado tipo de diseño o lo mantienen -o lo cambian- a lo largo del tiempo, pero no se preocupan por formas optimas.

Así, Hannan y Freeman ("The population ecology of organizations", 1977) postulan un modelo de adaptación natural a un medio en el que los recursos son limitados; de manera que sólo podrán sobrevivir las organizaciones capaces de adaptarse a él, que irán adoptando, en consecuencia, formas parecidas. Sus esfuerzos han dado origen a la Ecología de las poblaciones, una aplicación de los modelos propios de la selección natural, prestados de la biología y de la ecología, al estudio de las organizaciones.

La influencia colectiva del entorno también está en los autores institucionalistas. Para Meyer y Rowan ("Institutionalized

organization: Formal structure as myth and ceremony"; 1977) las organizaciones tratan de ganar legitimidad para incrementar sus posibilidades de supervivencia y para ello tienden a adoptar los mismos diseños estructurales que otras organizaciones, con independencia de que sean o no los mejores. Para ellos las decisiones sobre diseño no responden a la búsqueda de eficiencia, sino al deseo de parecerse lo más posible a otras y así ganar legitimidad y aceptación social, que son los que ayudan a allegar recursos. DiMaggio y Powell ("Institutional isomorphism", 1983) entienden que la similitud que van adquiriendo las organizaciones que comparten un entorno obedece a tres posibles causas: coerción, mimetismo o normas. El isomorfismo coercitivo surge cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones -formales e informales- establecidas por otras organizaciones de las que depende. El mimético es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito; mientras que el isomorfismo normativo surge como consecuencia de la aplicación de una serie de normas compartidas por diferentes organizaciones.

### *c) La incorporación de las personas en la organización*

Curiosamente, el deseo -infructuoso- de probar empíricamente las ideas de Taylor está en el origen de dos autores, iniciadores, a su vez, de sendas escuelas de pensamiento: Elton Mayo, la Escuela de Relaciones Humanas y Woodward, la teoría contingente.

Mayo (*Problemas humanos de una civilización industrial*, 1945) y su equipo descubrieron, entre otras cosas, la existencia de una estructura informal, que influencia el comportamiento de individuos y grupos. Los estudios realizados en la fábrica de Hawthorne introdujeron nuevos temas relacionados con el comportamiento del hombre dentro de las empresas, como motivación, estilos de liderazgo, comunicaciones, relaciones interpersonales y dinámica de grupos.

La escuela de relaciones humanas cuestionaba la hipótesis de motivación humana convencional -búsqueda del lucro-, poniendo de relieve la importancia de otro tipo de recompensas sociales o simbólicas. El tema de la motivación ha sido desde entonces muy estudiado por autores como Maslow (1943), que propuso su jerarquía de necesidades; Herzberg (*The motivation-hygiene theory*, 1971), quien distingue entre factores de higiene

y satisfacción; y McGregor ("The Human Side of Enterprise", 1957), que propone sendas teorías antitéticas; la teoría X y la teoría Y. La primera se corresponde con la concepción clásica del individuo egoísta, individualista y la otra, por el contrario, concibe al hombre como un ser social, deseoso de formar parte de una colectividad.

El liderazgo y la existencia de distintos tipos de líderes fue estudiado por Likert (*New Patterns of Management*, 1961); mientras que los grupos humanos son centro de atención, entre otros, de autores como Homans (*The human group*, 1959) (aproximación interaccionista), Lewin (*Field Theory in Social Science*, 1951) (dinámica de grupos), Argyris (*Understanding Organizational Behavior*, 1960) (comportamiento en las organizaciones) y Leavitt (*Some effects of certain communication patterns on group performance*, 1951) (Formas de comunicación).

#### *d) La toma de decisiones como centro de la tarea directiva*

Este epígrafe debe girar indefectiblemente alrededor del primer premio Nobel de Economía preocupado por la empresa, Simon. Éste, en su *Comportamiento administrativo* (1945) señala cómo la toma de decisiones es el centro de la actividad directiva; y centra su análisis en los procesos de toma de decisiones y el comportamiento racional en las organizaciones. En su trabajo identifica las fases de un proceso decisorio (inteligencia, diseño y elección), mientras cuestiona la racionalidad económica tradicional. Frente al hombre económico, omnisciente y maximizador, él sitúa al hombre administrativo, con una capacidad limitada para procesar información. Este decisor no va a tomar decisiones óptimas, tan solo satisfactorias; va a trabajar, por lo tanto, con una racionalidad limitada, idea de gran desarrollo posterior y fundamento de la ECT de Williamson.

Simon retoma la idea de Barnard sobre la organización como lugar de encuentro de grupos con diferentes intereses: lo que le permite formular su modelo de aportaciones-contrapartidas. Ésta será el germen, por su parte, de todo el tratamiento ulterior de los *stakeholders* y sus consecuencias para la fijación de los objetivos de la empresa.

Simon, por último, también establece la distinción entre decisiones programadas y no programadas. De las primeras se ocupará la Investigación Operativa; las segundas conectan con

el análisis estratégico; aunque él entiende que el avance de las ciencias de la computación permitirá ir aumentando el ámbito de las primeras.

Simon realiza su trabajo en el *Carnegie Mellon Institute*, al igual que Cyert y March, quienes en su *A Behavioral Theory of the firm* (1963), retoman la idea de empresa como una colección de grupos con intereses distintos y cambiantes. Pretenden formular una teoría de la empresa que rompa con la idea de una unidad decisoria y maximizante, para sustituirla por la empresa como coalición, con capacidad para adaptarse ante un entorno incierto. La empresa se concibe como un sistema adaptativo racional, no perfectamente racional, cuyo comportamiento está guiado por procedimientos operativos standarizados; con una perspectiva a corto plazo: a medida que aparecen los problemas se irán resolviendo, según los principios del comportamiento satisfactorio y sin apartarse demasiado de lo que se sabe.

El estudio de las decisiones tiene una larga tradición. De ellas, de cómo se toman en la práctica, se han preocupado con éxito varios autores, de los cuales probablemente el más conocido sea Mintzberg. En el planteamiento de éste, expuesto entre otros en el artículo "*Patterns in strategy formation*", (1978) la estrategia se concibe como patrón, como flujo de acciones estratégicas, donde habrá que distinguir entre estrategias deliberadas y emergentes. Para Mintzberg la planificación estratégica convencional no tiene sentido.

Por su parte, Quinn (*Strategies for Change : Logical incrementalism*, 1980) postula que los directivos toman decisiones según un modelo de incrementalismo lógico, se van apartando paulatinamente de la forma habitual de hacer las cosas, y toman una serie de decisiones incrementales que supone pequeños cambios adaptativos, pero no introducen reformas drásticas, de forma deliberada, para evitar errores. La introducción de pequeñas modificaciones como manera de decidir ya había sido señalada por Lindblom, quién postula en *The science of muddling through* (1959) un modelo basado en el incrementalismo inco-nexo según el cual lo que pretenden los decisores es apartarse lo menos posible de lo que ya se hace.

Estos autores traen a primer plano la empresa como organización compuesta de múltiples individuos que interactúan entre sí, criticando el concepto de estrategia basada en una sola mente

racional, el empresario o directivo, que deciden el futuro de la empresa individualmente, presente en la estrategia basada en la economía, la organización industrial y la teoría de recursos.

## 5. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### *a) Los antecesores. La aportación de la práctica*

En la práctica la dirección empresarial se va complicando desde la mera gestión de un presupuesto hasta lo que en los años sesenta se conocía como política de empresa, esto es, la integración de las áreas funcionales (producción, marketing, finanzas, etc.) con una perspectiva de dirección general, a la que proporciona prescripciones y consejos. Ante la ausencia de una base teórica, la dirección de empresas ofrecía un conjunto de descripciones sobre prácticas observadas en las empresas con éxito. De nuevo, los primeros trabajos tienen un origen práctico. Así, los orígenes de la dirección estratégica pueden situarse en los trabajos de Andrews (*El concepto de la estrategia de la empresa*, 1962) y Ansoff (*Estrategia corporativa*, 1965), antiguos directivos que desarrollaban el curso describiendo las actividades y decisiones de los directores generales en las empresas.

Andrews acepta el planteamiento de Chandler (1962), esto es, la estrategia debe incluir la determinación de los objetivos a largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos; pero añade la idea de incertidumbre del entorno, a la cual la dirección y la empresa deben adaptarse. A partir de ahí formula el conocido modelo DAFO, que presume que la dirección estratégica debe centrarse en: a) el análisis de las fortalezas y debilidades internas, que permite identificar las competencias distintivas; b) el análisis de las amenazas y oportunidades externas para identificar los factores de éxito; y c) la puesta en práctica de la estrategia, teniendo en cuenta la misión y objetivos de la empresa, los cuales se sustentan en las preferencias de los directivos y el desarrollo de la sociedad. La formulación estratégica tiene una base analítica, mientras que la implantación es básicamente administrativa.

Mientras Andrews se centra en la estrategia de negocio, Ansoff (1975), basándose en la planificación estratégica, pretende formalizar el proceso de elaboración de las decisiones, que

se puede resumir en los siguientes apartados: análisis del desfase entre objetivos planificados y resultados obtenidos, determinación de los recursos que acabarán con él, asignación de los recursos a los negocios y mercados y control del uso de dichos recursos.

En su libro *Estrategia corporativa* Ansoff distingue cuatro tipos básicos de decisiones, estratégicas, políticas, de programación y operativas; y propone cuatro componentes de la estrategia: 1) la cartera de productos-mercados; 2) el vector del crecimiento; 3) la ventaja competitiva y 4) las sinergias. Esto hace que su planteamiento esté más cerca de lo que se denomina estrategia corporativa, al elaborar la matriz de desarrollo de la empresa, en cuya base ya contempla la explotación de sinergias, uno de los conceptos más utilizados hasta hoy en el ámbito de la gestión empresarial.

En este periodo el estudio de la dirección estratégica se apoya en el razonamiento deductivo: la decisión precede a la acción, se analizan las soluciones alternativas elaboradas tras un diagnóstico de la empresa y de su entorno. Se trata de planteamientos prescriptivos, que aplican el método cartesiano (de las dos acciones de la mente, intuición y deducción, si aquella sigue las reglas del método obtendrá soluciones correctas). Frente a este planteamiento deductivo, la dirección estratégica comienza su desarrollo como ciencia positiva en los años setenta, lo que supone observación sistemática, modelización y contrastación empírica.

Para ello fue preciso que antes se produjera el desarrollo científico de las áreas funcionales de la empresa. La investigación en el campo de la Dirección estratégica es, por su propia lógica, interdisciplinar; necesitaba, por lo tanto, la madurez científica de las disciplinas de carácter funcional para dar el paso de un estado pre-científico a una disciplina de carácter científico. A esto debe añadirse la presencia de académicos y el cambio de método; elementos que van a hacer posible la aparición del estudio científico de la dirección estratégica.

### *b) Las estrategias competitivas*

Una de las cuestiones más intrigantes para la academia económica es la causa por la que las empresas tienen diferentes niveles de éxito y resultados. Para unos planteamientos que

asumen el supuesto de homogeneidad entre las empresas, el que éstas obtengan diferentes resultados, pese a todo, exige una explicación. En este sentido, el objetivo final de la dirección estratégica va a ser, precisamente, llegar a explicar las causas del éxito de las empresas y cómo hacer que éstas consigan rentas extraordinarias.

Aunque ya se habían realizado una serie de trabajos relevantes inspirados por la Economía Industrial, la aparición, en 1980, del texto *Estrategia Competitiva* de Porter supone un hito que permitió a su autor erigirse en el más relevante de la disciplina durante la década de los ochenta. En él se introducen los conceptos de la organización industrial en el análisis estratégico, lo que le permite proponer una metodología rigurosa para estudiar el entorno competitivo de la empresa a partir de cinco fuerzas, a saber, la rivalidad que ejercen los competidores; la amenaza de posibles productos sustitutivos; la fuerza negociadora de clientes o compradores; el poder de los proveedores y la amenaza de los posibles nuevos competidores. Para Porter la rentabilidad media que puedan obtener las empresas en un sector depende de cómo sean las fuerzas competitivas en él; lo que relega a un segundo plano a las competencias distintivas, a las que ya se había referido Andrews veinte años antes. Esto ha dado origen a una polémica, aún no cerrada, sobre cuál de los dos efectos es más relevante. De hecho, el grueso de los últimos desarrollos, tanto teóricos como aplicados, insisten en el papel de los recursos y capacidades internos de la empresa, mientras que Porter se reafirma en su planteamiento, puesto que para él, aunque sector y características de la empresa son importantes, pero que las diferencias de rentabilidad entre sectores son relevantes y duraderas.

Sin embargo, la heterogeneidad empresarial y la diferencia de resultados entre las empresas de un mismo sector ya había sido estudiada en la década anterior. En 1978 en "A simultaneous equation model of corporate strategy", Schendel y Patton ya señalan la considerable heterogeneidad de estrategias y resultados que puede existir en una industria, mayor que la que pudiera deducirse de los análisis de la economía industrial. Igualmente, Caves y Porter (1977) centraron el análisis de los grupos estratégicos dentro del sector industrial, extendiendo el concepto de barreras de entrada a las barreras a la movilidad entre grupos, lo que ayudaría a explicar las diferencias de rentabilidad entre ellos.

Porter sugiere reemplazar la planificación estratégica por el pensamiento estratégico, para crear y sostener ventajas competitivas en costes, diferenciación o enfoque, aunque ésta última no deja de ser un caso particular de las otras dos. Sólo trata, pues, de las estrategias competitivas, aunque la introducción de la diferenciación ya supone un avance sobre la "doctrina" impartida por las consultoras en la década anterior.

La *Boston Consulting Group*, por ejemplo, recuperó la curva de experiencia, descubierta varias décadas antes, al tiempo que proponía el empleo de las carteras de negocios para asignar recursos racionalmente (lo que da lugar a la conocida clasificación de negocios vacas, perros, estrellas e interrogantes). Pues bien, la clasificación de los negocios de la empresa en función de dos dimensiones, crecimiento del mercado y participación relativa en él no deja de ser un reconocimiento implícito de que la única estrategia competitiva a seguir por la empresa debe ser la de incrementar la cuota de mercado y con ello reducir costes. Planteamiento éste que los primeros trabajos del *Strategic Planning Institute* confirmaron. En este centro se ha desarrollado el programa PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), con el propósito de encontrar leyes universales sobre el éxito de las estrategias de los negocios a partir del tratamiento estadístico de una serie de datos sobre más de 2.000 negocios (Buzzell y Gale, *The PIMS principales. Linking strategy to performance*, 1987). Su primer estudio encontró, precisamente, una fuerte relación entre cuota de mercado y rentabilidad, lo que venía a confirmar la base de partida de los modelos de cartera; por supuesto, estudios posteriores detectaron formas alternativas de incrementar la rentabilidad.

Las primeras investigaciones llevadas a cabo dentro del programa PIMS han sido muy criticadas por su falta de teoría previa, ya que su pretensión inicial era buscar correlaciones, sin ningún referente teórico previo. Orientación radicalmente distinta a la de Rumelt, Schendel y Porter, a los que se puede considerar como pioneros del planteamiento científico en este terreno.

### c) Estrategias corporativas

Si hubiera que hacer un resumen de los principales tópicos tratados dentro del modelo estratégico desarrollado bajo la inspiración de la Economía Industrial, indefectiblemente surgirían, al menos dos temas de forma reiterada: el sector y la búsqueda

de poder de mercado como fuente de rentas y el estudio de las estrategias competitivas como forma de construir esas ventajas competitivas. La preocupación por las fortalezas y debilidades internas no reaparecerá hasta los años noventa; pero no ocurre lo mismo con el estudio de las estrategias corporativas que, antes al contrario, fueron uno de los primeros temas de estudio dentro de la disciplina, gracias a la investigación de talante histórico de Chandler (1962), quien sienta las bases para comprender el proceso de desarrollo corporativo de la empresa y, en concreto, los fenómenos de diversificación.

Tras él, Rumelt, con su libro *Strategy, Structure and Economic Performance* (1974), facilita el tránsito de la dirección de empresas desde su estado preacadémico hacia una moderna disciplina con una base científica. En él se contrasta la interrelación entre la estrategia de diversificación, la estructura organizativa y los resultados. Su clasificación de las categorías estratégicas en negocio único, dominante, relacionado y no relacionado ha sido muy utilizada desde entonces. Con Rumelt el análisis de la estrategia corporativa supera la discusión sobre la sinergia y los niveles de descentralización que exige el crecimiento de la empresa, para analizar las bases de la diversificación, las exigencias o componentes críticos de la estrategia corporativa y la adecuación de la estructura a la estrategia.

En paralelo a los procesos de diversificación encontramos los de internacionalización, en concreto los que conllevan la realización de inversiones directas en el exterior. La causa de esos procesos se ha vinculado desde Hymer (*The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, 1976) y Caves ("International corporations: The industrial economics of foreign investment", 1971) a la posesión de una ventaja específica susceptible de ser explotada en varios países (marcas, tecnologías, escala, entre otras). Dunning (1980), en "*Towards and eclectic theory of international production*", retoma esta idea, pero añade nuevas condiciones para que una empresa se internacionalice dentro de una teoría capaz de integrar varias perspectivas teóricas para explicar la aparición de la empresa multinacional. Según ella los factores que explican el proceso de internacionalización serían: poseer alguna ventaja competitiva respecto al mercado local (factor de propiedad), que pueda ser explotada con éxito en mercados distintos del local

(factor de localización) y cuya venta en el mercado origine elevados costes de transacción (factor de internalización).

Recientemente Bartlett y Ghoshal (1989) en *Managing across National Borders: The Transnational Solution* han propuesto un nuevo modelo de empresa multinacional, a la que ellos llaman transnacional, caracterizada por la existencia habitual de flujos de conocimientos, productos y dinero entre las filiales, lo que da lugar a una red de relaciones, frente a la concepción más lineal del modelo anterior, donde la posesión de recursos valiosos en el país de origen era lo que provocaba la salida al exterior. Ahora, esta nueva empresa podrá ser capaz de combinar las ventajas de trabajar en mercados más grandes con la adaptación a las condiciones locales de cada país en que trabaje.

#### *d) La heterogeneidad empresarial y sus consecuencias*

En los años noventa se produjo un cambio radical en el campo de la dirección estratégica, como consecuencia de la aparición de nuevos enfoques, tanto teóricos como metodológicos. En particular destaca el de recursos y capacidades, que no sólo resalta la importancia de la dotación de recursos de la empresa en la obtención de rentas por parte de ésta (análisis interno, por tanto); sino el papel de la organización -las capacidades- en la construcción de ventajas competitivas y, en última instancia, en la formulación de la estrategia futura. Se cierra con ello la separación entre análisis y aplicación, probablemente útil para el estudio teórico de los problemas de la dirección estratégica pero algo ficticia en la práctica. La estructura y los sistemas de incentivos de hoy coadyuvan a la construcción de los recursos -y de la estrategia- de mañana.

El grueso de la teoría de la empresa basada en los recursos tiene una raíz económica; sin embargo ha sido capaz de recuperar el papel de la organización interna de la empresa, objeto de estudio por la teoría de la organización, pero relegada a un segundo plano durante los años ochenta en los que el modelo de Porter, y con él su base, la economía industrial, monopolizaron la atención de profesionales y académicos. Desde su aparición se ha detectado, no sólo la reedición de trabajos clásicos como el de Penrose, sino la reaparición de autores dedicados al estudio de la toma de decisiones en la organización, así como de los procesos de aprendizaje que se producen en ellos. Simon, Cyert, Argyris, entre otros, han recuperado una actualidad que nunca debieron perder.

Con el enfoque de recursos se rompe definitivamente uno de los supuestos de los modelos inspirados en la economía industrial: la homogeneidad empresarial. Las empresas ahora serán distintas porque tienen recursos diferentes, lo que les permitirá obtener rentas ricardianas, tal como señala Peteraf en (*"The cornerstones of competitive advantage"* 1993), derivadas de imperfecciones en los mercados de factores. Es decir, junto al poder de mercado, producto de las imperfecciones en los mercados de productos, aparecen nuevas fuentes de rentas derivadas de la heterogeneidad en la dotación de recursos.

Penrose (*Teoría del crecimiento de la empresa*, 1962) concibe el proceso de crecimiento de la empresa como resultado de sucesivos desequilibrios en la dotación de recursos heterogéneos de la empresa; lo que la convierte en una de las precursoras más claras de la teoría de la empresa basada en los recursos. Oficialmente, con todo, su iniciador fue Wernerfelt, cuyo artículo "A resource-based view of the firm" fue publicado en 1984 sin pena ni gloria. En él se llama la atención sobre la heterogeneidad de los diferentes recursos a disposición de la empresa porque se vinculan a ella de forma permanente, tanto tangibles como intangibles, tanto origen de fortalezas como de debilidades para la empresa. Punto este último que trabajos posteriores dejan de lado, ya que se centran en identificar cuáles son los recursos de carácter estratégico, esto es, aquellos capaces de generar una renta extraordinaria para la empresa de la que ésta se pueda apropiar. Así Barney (*"Firm resources and sustained competitive advantage"*, 1991) les exige que sean escasos, valiosos, difíciles de imitar y substituir: mientras que Peteraf identifica cuatro elementos clave: heterogeneidad, límites ex post y ex ante a la competencia e imperfecta movilidad. Va a ser este último elemento, precisamente, el que permita a la empresa apropiarse de al menos parte de la renta que generan los recursos que utiliza y que ayuda a marcar las diferencias entre ambos trabajos.

En paralelo a la importancia otorgada a los recursos ha ido apareciendo un concepto, de connotaciones clásicas: las capacidades o aquello que la empresa sabe hacer como consecuencia de la utilización colectiva de una serie de recursos; concepto éste similar a las competencias distintivas ya apuntado por Selznick en *Leadership in Administration: A sociological Perspective*, (1957) y a las competencias básicas que Prahalad y

Hamel introdujeron en su artículo "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no vale", cuando menos pintoresca traducción del original inglés "The core competences"(1990).

En realidad, y como ocurre tantas veces en el ámbito de la dirección, la idea de que la empresa debe identificar sus capacidades o competencias distintivas no es nueva, como una simple relectura de Andrews permite comprobar. De manera similar, recoge la crítica de la escuela de Chicago a la teoría estratégica tradicional apoyada en las barreras de entrada y plantea la visión alternativa de que los beneficios "extraordinarios" son la compensación a la especialización y a la alta calidad de recursos y capacidades. Además, abandona el concepto neoclásico de beneficios anormales o rentas unidos a la rotura del equilibrio; antes bien presupone el desequilibrio, la innovación continua. La innovación no se considera exógena, más bien el comportamiento de la empresa se caracteriza por provocar el desequilibrio, con la innovación como variable endógena.

Nelson y Winter (*An Evolutionary Theory of Economic Change*, 1982), por su parte, desarrollan una teoría evolutiva en *An Evolutionary Theory of Economic Change*, un serio intento por parte de los economistas para modelizar de forma realista la conducta empresarial. Ellos resaltan la importancia de las rutinas o procedimientos operativos estándar, en línea con las ideas anteriores de Cyert y March, si bien, y a diferencia de aquéllos, ahora se contempla la posibilidad de que existan rutinas que introduzcan elementos de innovación y cambio; lo que otros llaman capacidades dinámicas, unidas a la consideración schumpeteriana del desarrollo empresarial mediante un proceso de creación destructiva.

El planteamiento schumpeteriano describe el proceso de innovación-imitación como una visión dinámica, de desequilibrio. Una visión que rompe con el planteamiento de los recursos como base de la ventaja competitiva, origen de rentas por su escasez (ricardiano) y que son por definición de difícil identificación e imitación. Aunque la teoría evolutiva analiza cómo el conocimiento es contenido y transmitido en el tiempo, lo que supone una base para la creación de recursos, su visión del desequilibrio explica el carácter de la ventaja competitiva unido a la creación, a la búsqueda de rentas de innovación -Schumpeter.

Los conocimientos son uno de los recursos más importantes que una empresa puede controlar. Por ello, en paralelo a los trabajos sobre recursos, en general, y capacidades ha ido surgiendo otra línea de investigación sobre los conocimientos y la capacidad de aprendizaje. Aunque se trata de desarrollos recientes, ya se puede destacar alguno, como el modelo de generación de conocimiento que Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollan en *The Knowledge-creating company* o los trabajos más vinculados con el análisis de la innovación y de los procesos de aprendizaje por uso (Von Hippel, *The sources of innovation* 1988) y de aprendizaje por error (Maidique y Zirguer, "The new product learning cycle", 1985).

## 6. LAS ÁREAS FUNCIONALES, I+D, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANZAS

Como apartado final de este trabajo parece necesario realizar una mención sobre los trabajos que consideramos más relevantes porque han contribuido a configurar el estudio actual de las diferentes áreas funcionales de la empresa, cada una de las cuales ha sido objeto de un análisis profundo y detallado.

La investigación sobre I+D y tecnología enlaza directamente con las últimas teorías planteadas en el epígrafe anterior, al menos en los últimos años. La tecnología como recurso o el papel de la innovación son nucleares para la teoría evolutiva y la teoría de recursos. De hecho, esta última ha permitido proporcionar una base teórica a muchas técnicas de producción, como el JIT o la calidad total. La idea de capacidad, como patrón complejo de interacción de recursos conecta con rapidez con este tipo de fórmulas de organización de la producción.

Sin embargo, durante mucho tiempo, los trabajos sobre tecnología y producción han tenido un desarrollo autónomo, excesivamente teñido de práctica en muchos casos. Los primeros trabajos en el campo de la dirección de la innovación (I&D) aparecen en los años sesenta y se centran en resolver los problemas que plantea la realización de actividades de I&D en las grandes empresas industriales. Con un enfoque metodológico claramente operativo y con escasa base teórica se desarrollaron una serie de herramientas de soporte para la dirección de los departamentos de I&D (Twiss, *Previsión tecnológica y planificación a largo plazo*, 1974).

En la década de los ochenta, el esfuerzo se dirige a identificar los factores estructurales que condicionan la realización de actividades innovadoras en las empresas. Se olvidan los aspectos operativos de la gestión de proyectos de I&D y se proponen una serie de modelos en los que se articulan las decisiones más relevantes para el análisis y la formulación de las estrategias tecnológicas adecuadas, se desarrollan herramientas para el análisis del rendimiento de las tecnologías como la curva S de Foster (*Innovation: the attackers advantage*, 1986) y se proponen tipologías tecnológicas.

La influencia de los enfoques evolucionistas y la teoría de recursos, propias de los noventa, ha contribuido a enriquecer el estudio de la dirección de la tecnología en la empresa, a partir de una caracterización de ésta como un conjunto de tecnologías, es decir, como un depósito de conocimientos aplicados a la resolución de problemas. Bajo esta perspectiva, la estrategia tecnológica adquiere un gran protagonismo y se integra con la estrategia empresarial para: 1) generar conocimientos y materializarlos en innovaciones valiosas, 2) proteger sus competencias tecnológicas esenciales de la acción de los imitadores creando eficaces barreras a la imitación y 3) no vencer la inercia organizativa e imitar rápidamente las innovaciones valiosas de sus competidores.

Por su parte, el trabajo de Abernathy y Utterback ("Patterns of industrial innovation" 1978) sobre patrones de innovación, ha originado toda una línea de investigación dedicada al desarrollo de modelos explicativos que permitan captar la dinámica del proceso de innovación. Los trabajos de Anderson y Tushman ("Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change", 1990) y Utterback (*Mastering the dynamics of innovation*, 1994) analizan el papel de la aparición de diseños dominantes en la evolución de las industrias

*La producción, o mejor, la dirección de operaciones*, incluye tanto el diseño del sistema de producción como la planificación y gestión del mismo. La disciplina se constituye como un cuerpo de conocimientos y técnicas que tienen como objetivo común la dirección y gestión de los sistemas productivos, en cinco grandes áreas: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad. Como tal surge a finales de la década de los cincuenta, a pesar de que pueden encontrarse antecedentes de la organización de la producción en los trabajos de Babbage o Taylor.

En una primera etapa, el dominio que ejercía la investigación operativa, dirigió el esfuerzo investigador hacia la modelización matemática. Estos modelos empleaban metodologías de corte deductivo y se testaban "artificialmente" mediante programas de simulación. Los contenidos de los primeros manuales de la disciplina, como el de Buffa, *Administración de Operaciones: La Administración de los Sistemas Productivos* (1981), reflejan este enfoque.

Posteriormente, hay que destacar el gran impacto de los trabajos de Skinner ("Manufacturing –missing link in corporate strategy" 1969, y *Manufacturing The formidable competitive weapon*, 1985), que enfatizan el papel que puede jugar la función de producción en la formulación de la estrategia de la empresa, en lugar de ser un resultado de la misma. Hayes y Wheelwright (*Linking manufacturing process and product life cycles*, 1979) siguen este mismo planteamiento y defienden la necesidad de detectar y desarrollar las ventajas competitivas que puede proporcionar el sistema productivo, para utilizarlas como base para formular la estrategia competitiva de la empresa. La lógica del proceso de la formulación estratégica se invierte: primero se potencia y desarrollan los recursos y después se explotan con éxito a través de la detección de oportunidades tecnológicas y de mercado.

A partir de los años setenta, por lo demás, la inclusión de los sistemas productivos de servicios lleva a pesar de la dirección de la producción, a la dirección de operaciones. Por un lado se analiza el efecto que tiene el grado de contacto con el cliente con la eficiencia en la prestación del servicio (Chase, "The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions", 1981) y se identifican distintas formas de aprovechar ese contacto para mejorar la eficiencia en las operaciones de servicio; por otro se aborda el problema del diseño de la infraestructura productiva -la llamada factoría de servicios- (Chase y Garvin, "The service factory" 1989, y Johnston, "Operations: from factory to service management" , 1994).

*El estudio de la comercialización y el marketing*, ha atravesado por una serie de etapas desde que comenzó a configurarse como disciplina a comienzos del siglo XX. Su preocupación central consiste en explicar las relaciones de intercambio; entendidas éstas en un sentido amplio, que incluye no sólo las transac-

ciones en los mercados de bienes y servicios, sino las actividades que llevan a cabo organizaciones sin ánimo de lucro.

Después de los primeros esfuerzos por delimitar el concepto de marketing, característicos de la primera mitad de siglo, se entró en un periodo de formación y consolidación durante la década de los sesenta, para pasar en los años setenta al concepto de marketing centrado en el intercambio. Por su parte, los desarrollos más actuales se preocupan por aspectos tales como el marketing de relaciones.

Su planteamiento tiene un doble enfoque. El marketing estratégico estudia los mercados y el entorno, así como el análisis de la competencia; lo que le acerca a la economía industrial y la dirección estratégica y a las fuentes intelectuales de ambas. El marketing operativo se centra en el estudio del comportamiento del consumidor y de las variables de marketing: productos, precio, distribución y comunicación; aunque igualmente se han desarrollado estudios de partes o aspectos concretos como son, por ejemplo, dentro de la comunicación: publicidad, promoción, fuerza de ventas; o bien, de la investigación de mercados, distribución y aspectos sectoriales.

A lo largo de todo este tiempo han sido muchos los autores que han tenido una participación destacada. Desde finales de los cuarenta hasta 1960 adquiere una gran importancia la que es conocida como escuela funcionalista, representada fundamentalmente por Alderson en *Towards a Theory of Marketing* (1948). Este enfoque ofrece una primera perspectiva teórica general del marketing, tomando como base la teoría de sistemas para comprender los objetivos y las diferentes actividades del marketing. Gracias a él, la investigación empezó a adquirir un carácter científico, del que hasta entonces carecía.

En la década de los sesenta la aportación realizada por McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (1960) va a tener una gran influencia. Ahora se especifican con detalle los instrumentos de marketing; las famosas "cuatro pes" (*product, place, price* y *promotion*), todavía utilizadas en la actualidad. En los setenta, por último, se produce el desarrollo conceptual del marketing, ya que, por un lado, su ámbito empieza a extenderse hacia las organizaciones no lucrativas, y, por otro, se produce un esfuerzo muy importante encaminado a emplear la noción genérica del intercambio como elemento delimitador de la esen-

cia de la disciplina. Los autores más representativos de estas tendencias son Kotler, Bagozzi y Hunt.

Así, Kotler ("A Generic Concept of Marketing" 1972) propone el concepto de "marketing genérico", donde abre la puerta a la aplicación del marketing fuera del ámbito estrictamente empresarial. Adicionalmente, este autor ha ido realizando aportaciones continuas en la conceptualización del marketing, y elaborado uno de los manuales más clásicos, *Marketing Management* (1967). El desarrollo teórico en torno al concepto genérico del intercambio representa el segundo rasgo característico de estos años. Aparte de Kotler, la obra de Bagozzi (*Principles of Marketing Management*" 1975 y "Marketing as Exchange", 1986) profundiza en la idea de que el elemento central del marketing es el intercambio, estableciendo los elementos determinantes de éste. Por su lado, Hunt ("The Nature and scope of marketing", 1976 "General Theories and the Fundamental Explanaada of Marketing", 1983) propone el conocido Modelo de las tres dicotomías, donde identifica los principales componentes del intercambio

Con algunas críticas, la idea del intercambio como criterio de demarcación se mantiene a lo largo de los años ochenta, mientras que en los noventa comienza a surgir un nuevo paradigma que, si bien no está claro que haya sustituido totalmente al anterior, al menos sí lo ha ampliado y complementado. Se trata del marketing de relaciones, propuesto, entre otros por Grönroos ("Defining Marketing: A market-Oriented Approach European", 1989 y "Relationship Marketing: The Strategy Continuun", 1995), quien critica el excesivo énfasis que se suele poner en las transacciones puntuales y discretas, en vez de adoptar un enfoque más global que las considere como parte de un proceso a largo plazo de relaciones entre las partes.

*Las finanzas*, de la primera mitad de siglo se caracterizan por una ausencia casi total de preocupaciones explicativas. Tan sólo se pretende describir las prácticas o prescribir normas extraídas de la práctica. No obstante, se empiezan a configurar los dos campos de análisis, que perviven hoy día, mercados financieros y financiación empresarial (*Investment and Corporate Finance*). El texto de Graham y Dood, *Security analysis* (1934), es un buen empleo del primero; mientras que los múltiples trabajos sobre gestión financiera o planificación financiera de la empresa en los años cincuenta y sesenta responden al segundo. En la literatura

financiera de esta época sobresale *The theory of interest* (1930) de Fisher, que fundamenta los trabajos acerca de los métodos de valoración y la selección de inversiones.

En la década de los cincuenta se produce la primera ruptura en el pensamiento financiero. El tipo de trabajos resultante de la teoría de la inversión rompe toda relación con las finanzas prescriptivas hasta entonces dominantes. La búsqueda de financiación a largo plazo, la reglamentación financiera y el análisis financiero dejan paso a conceptos nucleares como el coste del capital (Solomon, *The Management of Corporate Capital*, 1959 y *The theory of Financial Management*, 1964)), y la estructura óptima de capital sobre la que, Modigliani y Miller fueron los responsables de la primera revolución financiera con su trabajo "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment" (1958) y su famosa proposición de irrelevancia. A pesar de la discusión sobre esto, la investigación de Modigliani y Miller sorprende por ser la primera intrusión de la microeconomía en las finanzas corporativas, por centrar su argumentación en el arbitraje en los mercados y buscar una teoría explicativa apoyada en la contrastación empírica.

Las conclusiones a las que llegan Modigliani y Miller recibieron críticas porque se obtenían de un modelo de equilibrio parcial, pero no pasaron muchos años para que se verificaran en el contexto de equilibrio general. En efecto, el desarrollo del "modelo de valoración en equilibrio de activos financieros", universalmente conocido como CAPM y heredero de la teoría de carteras de Markowitz ("Portfolio Selection" 1952), realizado por Sharpe ("Capital Assets Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk", 1964) y Lintner ("The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets", 1965) sentó las bases de la irrelevancia y –sobre todo– proporcionó una herramienta útil para describir y explicar el comportamiento de los títulos en el mercado de la mano del sutil concepto de riesgo sistemático.

El CAPM representa el banderazo de salida de una elegante carrera por describir y comprender el funcionamiento de los mercados financieros. Así, unos pocos años después y simultáneamente desde Boston y Chicago, ve la luz el archiconocido modelo de valoración de opciones financieras. El enfoque de valoración de Merton ("Theory of rational option pricing" 1973) y Black y Scholes ("The Pricing of options and corporate liabili-

ties", 1973) va más allá de la compleja fijación de precios de activos y derivados, y proporciona las claves para responder a multitud de interrogantes, inconclusos desde Modigliani y Miller, tanto en la financiación como en la inversión (opciones reales). El número de fenómenos financieros inexplicados a los que la teoría de opciones da respuesta ha llevado a algunos autores a situar su contribución al mismo nivel que la de Modigliani y Miller.

Pero el marco definido por Modigliani y Miller es puesto en tela de juicio por Jensen y Meckling (1976) al analizar la política financiera como forma de resolución de conflictos entre directivos, accionistas y obligacionistas. Este trabajo constituye otra revolución en las finanzas por su visión original de la empresa, como nexo de contratos entre individuos con funciones de utilidad divergentes y cuyo nivel de información es diferente. Precisamente ese enfoque conduce a Brealey y Myers (*Fundamentos de Financiación Empresarial*, 1991) a rectificar el último capítulo de su conocido manual (*Lo que sabemos y no sabemos en finanzas*) para incluir en su cuarta edición un logro adicional en el acervo financiero. El trabajo de Brealey y Myers, al igual que algunos de los últimos manuales como los clásicos de Weston y Woods (*Teoría de la financiación de la empresa* 1970), Weston y Copeland (*Financical Theory and Corporate Policy* 1986), Brigham y Gapenski (*Financical Mangement* 1988) y Ross y Westerfield (*Corporate Finance* 1988), recogen cómo han evolucionado las finanzas en los últimos años.

Las dos vertientes reseñadas al inicio de la economía financiera, se funden en una sola, en tanto el mercado se erige como marco de valoración de las decisiones de la empresa. En su seno, el mercado se redefine para dar cabida a los contratos entre la dirección de la empresa y los aportantes de fondos (contratos financieros), así como entre aquella y los demás titulares de derechos imbricados en la red contractual (contratos internos y externos). Cuestiones tales como la relación de agencia, la información asimétrica, la selección adversa y el riesgo moral impregnan este nuevo enfoque de la teoría financiera de la empresa, en la que las opciones de crecimiento y abandono, la estructura de propiedad y control, la consideración de las decisiones financieras empresariales como mecanismos de transmisión de información-teoría de las señales- hacen que, para algunos estudiosos, la economía financiera esté dejando

de ser una teoría de los mercados financieros para convertirse en una teoría de los contratos financieros y no financieros. No obstante se sigue progresando en el estudio del comportamiento de los mercados financieros, el conocimiento del gobierno de la empresa y del conjunto de participantes que la configuran y la valoración de hasta la última cualidad no monetaria de una inversión.

## 7. CONCLUSIÓN

En resumidas cuentas, es mucho lo que hemos aprendido en esta larga singladura sobre qué es la empresa, por qué surge, cómo dirigirla y quién debe hacerlo. Con todo, mucho es también lo que nos queda por aprender. La realidad empresarial es tan viva y dinámica que cada día nos ofrece nuevos retos a los interesados por su estudio. El camino está abierto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. J. y Utterback, J. M. (1978): "Patterns of industrial innovation", *Technology Review*, junio/julio, pp. 40-47.
- Alchian, A. A. y Demsetz, H. (1972): "Production, Information Cost, and Economic Organization", *American Economic Review*, diciembre, pp. 777-795.
- Alderson, W (1948): "Towards a Theory of Marketing", *Journal of Marketing*, 13.
- Andrews, R. (1977): *El concepto de estrategia en la empresa*, Eunasa, Pamplona.
- Anderson, P. y Tushman, M. J. (1990): "Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change" *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 604-633.
- Ansoff, I. (1975): *Estrategia Corporativa*, Penguin, Harmondsworth.
- Argyris, C. (1960): *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey, Tavistock.
- Bagozzi R. P. (1986): *Principles of Marketing Management*, Science Research Associates, Chicago.

- Bagozzi R. P. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, 39.
- Bain, J. S. (1956): *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Barney, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, nº 1, pp. 99-120.
- Barnard, C. (1938): *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1991): *La empresa sin fronteras*, McGraw Hill, Madrid.
- Baumol, W. J. (1993): *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*, The MIT Press, Cambridge, Ma.
- Berle, A. A.; y Means, G. C. (1932): *The modern corporation and private property*, MacMillan Co, Nueva York.
- Black, F. y Scholes, M. (1973): "The Pricing of options and corporate liabilities", *The Journal of Political Economy*, mayo-junio, pp. 673-654.
- Brealey, R. y Myers, S. (1991): *Fundamentos de Financiación Empresarial*, McGraw-Hill, Madrid.
- Brigham, E. F. y Gapenski, L. C. (1988): *Financial Management. Theory and Practice*, Dryden Press.
- Buffa, E. S. (1981): *Administración de Operaciones: La Administración de los Sistemas Productivos*, Limusa, México.
- Burns, T. y Stalker, E. (1961): *The management of innovation*, Tavistock, Londres.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T. (1987): *The PIMS principles. Linking strategy to performance*, The Free Press.
- Caves, R. E. (1971): "International corporations: The industrial economics of foreign investment", *Económica*, 38. pp. 1-27.

- Caves, R. E. y Porter, M. E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers", *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.
- Coase, R. H. (1937): "The Nature of the firm", *Económica*, 4, pp. 386-405.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Chamberlin, E. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chase, R. B. (1981): "The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions", *Operations Research*, 29, nº 4.
- Chase, R. B. y Garvin, D. (1989): "The service factory", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 61-69.
- Di Maggio, P. y Powell, W. (1983): "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147-0.
- Dorfman, R. (1967): *Programación lineal. Su aplicación a la teoría de la Empresa*, Aguilar, Madrid.
- Dunning, J. H. (1973): "The determinants of international production", *Oxford Economic Papers*, pp. 155-177.
- Dunning, J. H. (1980): "Towards an eclectic theory of international production", *Journal of International Business Studies*, 1, pp. 9-31.
- Fayol, H. (1958): *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris.
- Fisher, I (1954): *The Theory of interest*, Kelley an MacMillan, Nueva York.
- Foster, R. (1987): *Innovación: la estrategia del triunfo*, Folio, Barcelona.

- Graham, B. y Dodd, D. L. (1934): *Security analysis*, McGraw Hill, Nueva York.
- Grönroos, Ch. (1989): "Defining Marketing: A market-Oriented Approach European", *Journal of Marketing*, 10.
- Grönroos, Ch. (1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.
- Hart, O. (1995): *Firms, contracts and financial structure*, Oxford University Press.
- Hayes, R. H.; Wheelwright, S. C. (1979): "Link manufacturing process and product life cycles" *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 133-140.
- Herzberg, F. (1971): "The motivation-hygiene theory", en Pugh, D. (ed.): *Organization Theory*, Penguin, Harmondsworth.
- Homans, G. C. (1959): *The Human Group*, Harcourt, Brace & World.
- Hunt, S. H. (1976): "The Nature and scope of marketing", *Journal of marketing*, 40.
- Hunt, S. H. (1983): "General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing", *Journal of Marketing*, 47.
- Hymer, W. (1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment* MIT Press, Cambridge, Ma.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976): "The theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, nº 4, octubre, pp. 305-360.
- Johnston, R. (1994): "Operations: from factory to service management", *International Journal of Service Industry Manangement*, 5, nº 1, pp. 49-63.

- Kirzner, I. (1989): *Discovery, capitalism and distributive justice*, Brasil Blackeell, Oxford.
- Klein, B.; Crawford, R. y Alchian, A. (1978): "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
- Knight, F. H. (1947): *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*, Aguilar, Madrid.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1982): *Curso de Administracion Moderna*, McGraw-Hill, México.
- Kotler, P. H. (1967): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. H. (1972): "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 36.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): *Organizations and environments: Managing differentiation and integration*, Harvard Business School, Boston, Ma.
- Leavitt, H. J. (1951): "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº 46, pp. 38-50.
- Lesourne, J. (1958): *Technique Economique et Gestion Industrielle*, Dunod, Paris.
- Lewin, K. (1951): *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, Nueva York.
- Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*, McGraw Hill.
- Lindblom, C. E. (1959): "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 19 (2), pp. 79-88.
- Lintner, J. (1965): "The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investmens in Stock Portofolios and Capital Budgets", *Review of Economics and Statistics*, febrero, pp 13-37.
- McCarthy, E. J. (1960): *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Irwin ,Illinois.

- McGregor, D. (1957): "The Human Side of Enterprise", *Management Review*, noviembre.
- Maidique, M. A. y Zirguer, B. J. (1985): "The new product learning cycle", *Research Policy*, 14, pp. 299-313.
- Markowitz, H. (1952): "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, marzo, pp77-91.
- Marris, R. (1964): *The economic theory of managerial capitalism*, Free Press of Glencoe, Illinois.
- Mayo, E. (1945): *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, Cambridge.
- Merton, R. C. (1973): "Theory of rational option pricing", *Bell Journal of economics*, 4, pp. 141-183.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977): "Institutionalized organization: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, nº 83, pp. 340-367.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy structure and process*, Nueva York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1978): "Patterns in strategy formation", *Management Science*, 24, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1985): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1958): "The cost of capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment", *The American Economic Review*, XLIII, nº 3, Julio pp,261-297.
- Naylor, T. y Vernon, J. (1973): *Economía de la Empresa*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Nelson, R. y Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Ma.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-creating company*, Oxford University Press, Nueva York.

- Penrose, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid, Aguilar.
- Perrow, CH. (1967): "A framework for the comparative analysis of organizations", *American Sociological Review*, 2 pp. 194-208.
- Peteraf, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, nº 3, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. Y Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations*, Harper Row, Nueva York.
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.79-91.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinnings, C. R. y Turner, C. (1968): "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, nº 1, pp. 65-105.
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical incrementalism*, Irwin, Homewood.
- Ross, S. A. y Westerfield, R. V.(1988): *Corporate Finance*, Times Mirror, Mosby College Pu.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Say, J. B. (1803): *Traite de Economie Politique* Paris: Deterville.
- Schendel, D.; Patton, R. (1978): "A simultaneous equation model of corporate strategy", *Management Science*, 24, pp. 1611-1621.
- Sharpe, W. F. (1964): "Capital Assets Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk", *The Journal of Finance*, XIX, num. 3, septiembre, pp 425-442.
- Schumpeter, J. (1949): *Teoría del Desarrollo Económico*, FCE, México.

- Schumpeter, J. (1950): *Capitalism, Socialism and democracy*, Harper and Row, Nueva York.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A sociological Perspective*, Harper&Row, Nueva York.
- Simon, H. (1957): *El Comportamiento Administrativo*, Aguilar, Madrid.
- Skinner, W. (1969): "Manufacturing –missing link in corporate strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 136-145.
- Skinner, W. (1985): *Manufacturing. The formidable competitive weapon*, Willey, Nueva York.
- Solomon, E. (1959): *The Management of Corporate Capital*, The Free Press, Nueva York.
- Solomon, E. (1964): *The Theory of Financial Management*, Columbia University Press.
- Taylor, F. W. (1961): *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México.
- Twiss, B. C. (1974): *Previsión tecnológica y planificación a largo plazo*, Deusto, Bilbao.
- Urwick, L. (1961): *Los elementos de la Administración*, Herrero Hermanos, México.
- Utterback, J. M. (1994): *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Von Hippel, E. (1988): *The sources of innovation*, Oxford University Press, Nueva York.
- Weber, M. (1947): *The theory of social and economic organization*, The Free Press, Glencoe.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Weston, J. F. y Woods, D. (1970): *Teoría de la financiación de la empresa*, Gustavo Gili, Barcelona.

Weston, J. F. y Copeland, T. E.(1988): *Finacial Theory and Corporate Policy*, Addison Weley Pu.

Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, Nueva York.

Woodward, J. (1965): *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, Londres.