



LA EMPRESA DEL FUTURO

Álvaro Cuervo García

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Las tendencias que permiten caracterizar el entorno de la empresa vienen determinadas por: la globalización de los mercados al reducirse el número de mercados diferenciados, hecho que se ve incentivado por las tecnologías de la información y comunicación y por la revolución logística; la consolidación sectorial o reducción del número de empresas operando en el sector; la consideración de la innovación como dinámica y endógena, donde los cambios tecnológicos radicales y las innovaciones no tecnológicas, alteran la forma de competir y hacen que los nuevos entrantes tengan una ventaja sobre los ya instalados; y la ruptura y permeabilidad de los límites de la empresa, es decir la externalización de actividades y la multilocalización.

ABSTRACT

The tendencies which allow us to characterise business environments are determined by: the globalisation of markets due to the reduction in the number of differentiated markets, a fact which is encouraged by ICT use and the logistics revolution, sector consolidation or the reduction of companies working in a given sector, the recognition of innovation as both dynamic and endogenous, where radical technological changes and non technological innovation alter the way they compete giving newcomers an advantage over established companies, the breaching and permeability of company limits, i.e. outsourcing and multi-sites.

1. El retorno de la empresa del futuro

El futuro lo crean los empresarios por necesidad, dado que para sobrevivir la empresa necesita innovar. Las tendencias que permitan caracterizar la empresa del futuro vienen determinadas por su entorno que podemos definir con las siguientes notas (véase Tabla 1):

1. Los mercados se globalizan y se reduce el número de mercados diferenciados como consecuencia de la supresión de las barreras al comercio, la liberalización económica, los cambios en las tecnologías de la información y la caída de los costes de transporte. La competencia pasa de estar definida en términos de espacios nacionales a ámbitos supranacionales. Las empresas actuales no necesitan convertirse en competidores internacionales, pero si deben ser competitivas a nivel internacional.

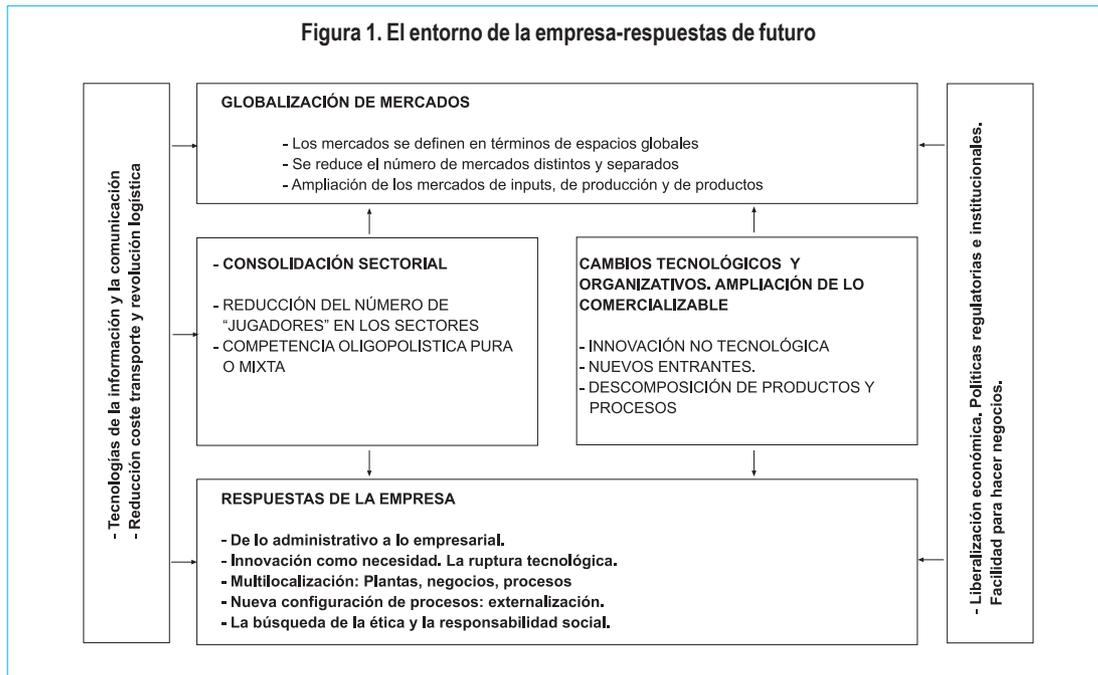
La primera variable, pues, que explica el futuro de la empresa es la ampliación del espacio del mercado doméstico que hace suponer que habrá un mayor grado de competencia que conducirá a la desaparición de las empresas ineficientes y a la reestructuración de los sectores. Ello conducen a decisiones encaminadas a a) el incremento de la dimensión de los negocios; buscando el logro de un tamaño mínimo eficiente vinculado más que a la producción, a la I+D, la gestión de marcas globalmente, y/o redes de distribución para competir en una economía globalizada; b) la concentración en el mercado vía fusiones y adquisiciones; y c) la búsqueda de una ventaja competitiva a través del uso de estrategias de cooperación.

2. Paradójicamente, la globalización de los mercados y el cambio tecnológico llevan a la **consolidación sectorial**, es decir, a la reducción del número de empresas operando en un sector (no necesariamente la reducción del número de plantas o capacidad) que resulta de la adquisición de empresas viables por competidores o de la quiebra de empresas que sigue a los períodos de intensa competencia o cambios en la tecnología o en las condiciones de la demanda. La competencia entre empresas pasa de competencia perfecta (o casi perfecta) (las acciones individuales tienen un pequeño efecto sobre el conjunto) hacia la competencia oligopolista (las acciones individuales tienen un efecto sobre el conjunto), tanto pura (competidores de tamaño similar) como mixta (líder y seguidores). Las empresas se enfrentan a un pequeño número de competidores y actúan estratégicamente como si sus acciones en precios o inversión fueran a causar reacciones por parte de los competidores.

La consolidación sectorial hace necesario las fusiones y adquisiciones. Se han justificado principalmente en términos de creación de valor para los accionistas (por la existencia de oportunidades de inversión, el logro de economías de escala y de alcance, poder de mercado, estabilidad de *cash flow*); pero en el presente se ven como un instrumento para resolver problemas a través de procesos de reestructuración empresarial y de negocios, reducción de sobrecapacidad en un sector, y/o reorientación corporativa.

3. **El proceso de innovación** en la empresa ha pasado de una visión de carácter estático y exógeno a considerar que es de **naturaleza dinámica y endógena**, donde el componente fundamental pasa de ser la información a ser el conocimiento. El triunfo de una tecnología no tiene que ver con su superioridad –siendo ello relevante–, sino con su sendero de desarrollo y su historia, los recursos complementarios y los conocimientos previos de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995). Especialmente, el conocimiento tácito –difícil de observar, de enseñar, complejo, integrado en las rutinas de la organización– se ha convertido en el activo clave de la dinámica empresarial.

Los cambios tecnológicos, en la empresa, se suelen diferenciar en dos tipos: **incremental** o de apoyo –*sustaining o competencia enhancing*– y **radical** –*disruptive o competence destroying*. El primero no implica ruptura con los negocios de la empresa sino una mejora de los mismos gracias a cambios en los procesos o en las cualidades de los productos. El segundo se corresponde con toda innovación tecnológica o de modelo de negocios que permite a una empresa ofrecer de forma más simple o menos costosa nuevos productos o servicios. A menudo no son rupturas tecnológicas, en sentido estricto, sino reconfiguraciones de viejas tecnologías, cambios en las plataformas de producción (Ford y Toyota no inventan el automóvil sino una nueva forma de organizar la producción –la cadena de producción en masa– y la producción ajustada –JIT–); en las formas de presentación y de relaciones entre componentes; y lo que es más relevante, cambios organizativos y de gestión, nuevas formas de organización o de estrategia de negocio: Dell, Southwest Airlines, Ryan Air, Wall Mart, Inditex, Mango



Los cambios empresariales más importantes de los últimos años, en la mayoría de los negocios, han sido introducidos por los nuevos entrantes, no por las grandes empresas instaladas en el sector (Christensen, 1997). Los cambios tecnológicos radicales requieren a la empresa enfocarse en la exploración, lo cual es problemático para firmas que están centradas fundamentalmente en la explotación de sus capacidades. El cambio de explotación a exploración está limitado por tres fuentes; la inercia organizativa, los directivos y su «socialismo corporativo» en la asignación de inversiones y la organización de la empresa incapaz de flexibilizarse y adaptarse al cambio.

4. Los retos creadores de valor, en la empresa a los que se enfrentan los directivos, están moviéndose **de lo administrativo hacia lo empresarial**. Las fuentes de creación de riqueza residen en las capacidades empresariales que hacen posible una nueva configuración empresarial; la explotación del saber hacer tecnológico, y la propiedad intelectual; las marcas, especialmente el desarrollo y la comercialización con éxito de nuevos productos y servicios; nuevas formas de organización empresarial, nuevos modelos de negocio, nuevos estilos de dirección que permitan el desarrollo de intangibles y la creación de capacidades dinámicas son los nuevos factores críticos. Las capacidades dinámicas son las capacidades para percibir oportunidades, para reconfigurar el conocimiento y obtener los activos complementarios para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

5. **Las nuevas tecnologías de la información** posibilitan un mayor nivel de coordinación y control de los negocios, compatible con el espíritu empresarial. Gracias a ellas aparecen **nuevos diseños organizativos**, que combinan las ventajas de la dimensión con el aprovechamiento del espíritu emprendedor. Surge, así, los diseños de la arquitectura modular la empresa virtual, que se

traduce en organizaciones más flexibles y transitorias, con límites en continua discusión. En el presente se produce la: **ruptura** y permeabilidad de los límites de la empresa: módulos, componentes, outsourcing, el **aplanamiento** jerárquico y potenciación de formas cooperativas.

Con base en dichas notas que pudieran caracterizar el entorno de la empresa la respuesta de la misma es: centrar la atención en las capacidades empresariales y directivas como base de la ventaja competitiva; la innovación como necesidad para mantener dicha ventaja e incluso el «desaparecer» para sobrevivir ante la ruptura tecnológica; los cambios en el diseño organizativo, en la ordenación de los procesos; el paso de mercados locales a mercados globales. Finalmente el gobierno de la empresa debe incorporar la ética y la búsqueda de la responsabilidad social y ambiental.

A continuación comentamos con detalle estas notas que pudieran explicar el comportamiento futuro de la empresa.

2. La vuelta al estudio de las capacidades empresariales y directivas al empresario

El estudio de la competitividad empresarial, destacaba el papel del entorno competitivo donde variables como estructura del mercado, del sector y grupos estratégicos: barreras de entrada y movilidad, grado de rivalidad y acuerdos, poder de negociación de proveedores y clientes se consideraban como explicativas de los resultados (Porter, 1980). Así, se analizaban las relaciones entre estructura del mercado y resultados (Sherer, 1980) tamaño, cuota de mercado (como reflejo del efecto experiencia) y resultados o bien relaciones entre coste de inputs, estructura del proceso productivo (intensivo en capital o no) y resultados.

El planteamiento del análisis sectorial implícitamente supone: a) que las empresas dentro de un sector o grupo estratégico son idénticas en términos de los recursos relevantes que controlan y estratégicas que persiguen (Rumelt, 1984); y b) que la heterogeneidad de recursos desarrollados en un sector o grupo es mantenible sólo a corto plazo, puesto que los recursos que la firma utiliza para desarrollar su estrategia son móviles (Barney, 1991). El análisis con base en la industria es relevante en empresas monoproductoras, y con productos o servicios que tengan la condición de *commodities* o sean susceptibles de estandarización. Estos supuestos eliminan las posibilidades que ofrecen la heterogeneidad y la inmovilidad de recursos como posibles fuentes de ventajas competitivas (Rumelt, 1984 y Wernerfelt 1989).

Es por ello que siendo relevante el análisis del entorno general, y más en concreto el sectorial, las limitaciones del mismo para explicar los resultados empresariales hacen que en el presente se centre la atención en el análisis interno de la empresa: recursos y capacidades, sobre todo capacidades directivas y empresariales, es decir el descubrir al empresario como



determinante de la ventaja competitiva de la empresa. El denominado efecto empresa o **la visión basada en recursos**, donde la ventaja competitiva surge de las imperfecciones del mercado de factores, extraída de la teoría de dirección estratégica, Wernerfelt (1984) y Barney (1991). Sin duda, el recurso más importante es la creación y desarrollo de recursos y capacidades directivas y empresariales que guiarán el desarrollo de otras dimensiones de recursos y capacidades. Las diferencias en las capacidades directivas explican las diferencias en la ventaja competitiva, al ser las únicas que desarrollan los recursos intangibles de la empresa.

Las fuentes de creación de riqueza al inicio del milenio residen en las capacidades empresariales que hacen posible: la explotación del saber hacer tecnológico, las marcas, especialmente el desarrollo y la comercialización con éxito de nuevos productos y servicios; nuevas formas de organización empresarial. La competitividad de la empresa viene explicada por la capacidad de desarrollar y acumular recursos y capacidades que tienen la consideración de activos intangibles en las empresas. La heterogeneidad a partir de los recursos y capacidades diferentes determinan las rentas de la empresa, su ventaja competitiva sostenible, se habla pues más de rentas ricardianas y cuasi rentas que de rentas monopólicas.

Las empresas necesitan combinar de forma simultánea comportamientos empresariales y estratégicos. En término *entrepreneurship* –no traducible con facilidad– sugiere la búsqueda de nuevas oportunidades, la creatividad, el manejo de riesgos (Hitt *et al.*, 2001) y la capacidad de liderazgo. El factor empresarial es la identificación y explotación de oportunidades, creando nuevos recursos, combinando los existentes en nuevas formas, desarrollando y comercializando nuevos productos o moviéndose hacia nuevos mercados. La estrategia empresarial implica emprender acciones o compromisos para producir una ventaja competitiva. *Entrepreneurship* es creación; dirección estratégica es decidir cómo mantener y sostener una ventaja competitiva a partir de algo ya creado (Hitt *et al.*, 2001:480).

Las grandes empresas sobreviven si imitan las virtudes de las pequeñas, rompiéndose en pequeñas unidades y dándoles libertad. Una sociedad que, en vez de apoyar el cambio unido a los emprendedores, intenta controlarlo y regularlo, está hipotecando su futuro. La vida misma no consiste en mantener o restaurar el equilibrio, sino esencialmente en mantener el desequilibrio. La armonía, la coherencia, la elegancia y belleza de la matemática del equilibrio nos transmiten imágenes de estabilidad y de seguridad que son justo lo contrario del espíritu empresarial.

3. La innovación como necesidad y el «desaparecer» para sobrevivir ante la ruptura tecnológica

La innovación en la empresa depende de la capacidad del personal para crear y aplicar nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, de la existencia de un entorno capaz de generar dichos conocimientos –innovación abierta– y, al mismo tiempo, de la necesidad de la innova-

ción, es decir de la presión de la demanda. La economía capitalista se puede ver como una magnífica máquina cuyo *output* es el crecimiento económico. Tiene como motor la innovación que deviene una necesidad para la supervivencia de las empresas en el sistema (Baumol, 2002).

Sabemos poco sobre el proceso de innovación en las empresas. Erróneamente, tenemos el estereotipo de la innovación como algo que hacen los científicos de bata blanca en los laboratorios. Muchas empresas siguen invirtiendo dinero en ellos cuando los hechos nos dicen que esto no asegura mejores resultados en términos de crecimiento, rentabilidad y creación de valor. No obstante, se sigue identificando innovación con gasto público en I+D y personal empleado en grandes laboratorios.

El viejo modelo de investigación *putting people in a bubble* («poner gente en una burbuja»), está en entredicho. De hecho las empresas tecnológicas han abandonado los grandes laboratorios corporativos de investigación, buscando alianzas con su pares y con la universidad; y usan redes de suministradores externos para la I + D. Al otro lado los venerables laboratorios nacionales se reconvierten con la subcontratación con la industria. La lección de los investigadores aislados, *smart people on the hill* («gente lista en la colina») del PARC de Xerox es su reconversión en personal «mercenario» en la solución de problemas, no sólo de la propia empresa sino también de otras, al primar la rentabilidad, la agilidad y velocidad de las respuestas al inculcar a sus investigadores el espíritu emprendedor de las *start-ups*. En suma más mercado en el proceso de la innovación.

Se parte de un falso modelo de desarrollo científico que concibe la innovación como una serie de etapas secuenciales y causales. En dicho modelo la investigación básica produce un flujo de teorías y resultados que se redefinen a través de la investigación aplicada y que, tras contrastar su desarrollo con la tecnología, son finalmente comercializados como innovaciones. Kealey (1996), en un trabajo sobre las leyes del desarrollo científico, afirma que la innovación tiende a dirigir la investigación básica y no al revés o al menos es un proceso circular.

Por ello es necesario establecer vínculos y colaboraciones estables entre los organismos de investigación y las empresas para transferir y reconducir el escaso rendimiento del potencial investigador de nuestras universidades, donde las Oficinas de Tránsito de Tecnología (OTT) deberían funcionar como centros de venta, de emprendedurismo. Proyectar fuera de ellos su hacer a través de: contratos de investigación con las empresas, cooperación con parques y centros tecnológicos, la movilidad de investigadores y técnicos y la creación de empresas innovadoras. El 80% de las empresas nunca han tenido contacto con las universidades en proyectos de investigación (OECD: *Economic Survey: Spain 2007*). Desde el sector público se puede llamar la atención sobre ciertos campos de investigación y tecnología –TIC, salud energía, nanotecnología, etc–, pero no se puede desde el *Boletín Oficial del Estado* decidir las actividades de I+D.



Por ello más importante que los fondos públicos, que el sistema de ciencia y tecnología, lo son los elementos internos de la empresa, la presión de los mercados, el capital humano, la posibilidad de subcontratar de utilizar equipos y personas de centros externos. No existe una relación lineal entre las inversiones en investigación y los resultados científicos y tecnológicos y menos con el éxito comercial de las innovaciones. Es necesario centrar más la atención al interior de la empresa, en los procesos de aprendizaje colectivo, en las capacidades tecnológicas de la empresa, en crear capital social –confianza– para facilitar e incentivar los cambios incluido el desaparecer para sobrevivir. Muchas innovaciones son no tecnológicas y no se vinculan a las grandes empresas. De hecho la mayoría de los cambios radicales son introducidos por los nuevos entrantes. Los monopolios y los campeones nacionales no son la base del cambio y del dinamismo empresarial.

Es más, las grandes empresas con éxito tienen difícil sobrevivir a largo plazo, ya que debe superar las rupturas tecnológicas y competir con los nuevos entrantes en el mercado, y a ello se opone la inercia de su propia organización y cultura y sus rigideces administrativas.

Para sobrevivir la empresa necesita recuperar el espíritu empresarial gracias al que surgió, lo que le permitirá no sólo adaptarse los cambios en el entorno sino explotar las oportunidades creadas por las discontinuidades y la incertidumbre (Venkatraman y Sarasvathy, 2001). ¿Por qué? La fórmula del éxito de una empresa está unida a su forma de ver el entorno competitivo (negocio, competidores, etc.), sus procesos o manera de hacer las cosas; los vínculos con individuos y organizaciones –clientes, proveedores, accionistas y reguladores–; y, finalmente, los valores, aquello en lo que cree, inspira y se identifica.

La contrapartida del éxito es la «inercia activa», que lleva a responder ante los cambios radicales con acciones que han funcionado en el pasado; es decir, se responde de igual forma ante situaciones distintas. En una concepción de la empresa como un organismo vivo que evoluciona de forma predeterminada, el declive de las empresas con éxito llega a ser inevitable e incluso saludable para el sistema capitalista.

Las empresas con éxito deben considerar que el modelo de gestión generado por sus fundadores y/o continuadores, que dio buenos resultados en el pasado, no es sostenible en el futuro. Por ello, ante los cambios radicales, provocados por cambios en la tecnología, la regulación o los gustos de los consumidores, los modelos antiguos de decisión de la empresa y sus rutinas no son aplicables a los nuevos «negocios».

4. El cambio en el diseño organizativo y en la ordenación de los procesos

El diseño de la nueva empresa está plagado de contradicciones. La empresa del futuro es una institución con vida, capaz de motivar a los empleados con la ayuda de una fuerte cultura proactiva; pero, al mismo tiempo, se nos dice que no existe dicha organización sino es como simple «nexo de contratos» entre los propietarios de recursos, cuya contribución dependerá de los incentivos que se establezcan, en un mundo donde la empresa tiene límites porosos y sin identidad distintiva (Di Maggio, 2001:4).

La seguridad en el empleo ha desaparecido, las relaciones laborales son más fluidas y temporales, al igual que más ambiguas, lo que reemplaza las reglas de claridad y compromiso del pasado. La rotura de los lazos de los trabajadores con las empresas, el *outsourcing*, la mano de obra contingente y la relajación de las tradicionales carreras profesionales son todos ellos rasgos de la empresa moderna. Sólo el mercado garantiza el empleo, por lo que se exige de la gente iniciativa, creatividad y habilidades. Aunque la empresa debe facilitar la formación y la creación de oportunidades; en realidad quiere aumentar su flexibilidad y usa para ello cada vez más empleados contingentes –tiempo parcial, temporales, subcontratados–, lo que cuestiona su capacidad para crear capital humano y así obtener ventajas competitivas.

4.1. De la gran empresa corporativa a la red de empresas

Los procesos productivos y de los límites de la empresa se están rediseñando continuamente, como consecuencia de la aceleración del cambio tecnológico y de la migración de los conocimientos. La empresa del futuro se concibe como una pequeña organización innovadora, flexible, especializada e integrada en una red de colaboración con otras empresas; lo que tal vez cambie las reglas del juego competitivo, de manera que sean redes las que compitan entre sí, en lugar de empresas aisladas. Colaboración y competencia coexisten en el mismo mercado.

Además, emergen sistemas de organización con escasos controles, pero con incentivos capaces de regular las relaciones principal-agente. Las redes externas con clientes, proveedores y competidores proveen a la empresa de recursos y mercados y extienden los límites geográficos políticos y culturales. La arquitectura modular y la continua reconfiguración de la empresa.

En 1990 Womack, Jones y Ross escriben su conocido libro *La Máquina que cambió el mundo* –el automóvil–, donde hacían una reflexión sobre los sistemas de producción y la organización de la empresa del siglo XX y cómo eliminar el despilfarro, conseguir una producción ajustada, calidad total o el sistema justo a tiempo. En 1996, Womack y Jones proponen el *Lean Thinking* como una reflexión sobre la forma de organización, motivada por la aparición de un nuevo modelo con la industria informática. La industria de las tecnologías de la información así como las relaciones entre las farmacéuticas y las pequeñas empresas de biotecnología son claros ejemplos de ello.



La empresa del futuro tiene mucho de corporación virtual, resultado del establecimiento de redes temporales de empresas independientes (proveedores, clientes, incluso rivales) unidas mediante las tecnologías informáticas para compartir costes, destrezas o acceso a los mercados a la vez que aportan lo mejor de cada una en su área. Además, la corporación virtual requiere de acuerdos inmediatos para explotar oportunidades que cambian rápidamente, lo que exige confianza mutua y un cierto destino común. Tres son los determinantes básicos de la cooperación en redes –como las surgidas en Silicon Valley–: los elevados costes que comporta el desarrollo de nuevos productos; el ritmo cada vez más rápido del progreso técnico que se traduce en un acortamiento del ciclo de productos; y la incapacidad de la empresa para elevar el ritmo de aprendizaje de sus recursos humanos.

Esta tendencia se facilita por la estrategia modular, es decir plantear la producción de productos y servicios a partir de una arquitectura que rompe los componentes funcionales y desarrolla la interacción entre los mismos. La arquitectura modular se refiere al aspecto físico del producto, y a los procesos; con estandarización, flexibilidad, y reducción de la complejidad de las operaciones.

No obstante, con la aparición de la red, de las configuraciones modulares, no es de esperar que se produzca un desplazamiento del carácter de la empresa como actor principal y el consiguiente decaimiento de la forma legal societaria en favor de la institucionalización de las estructuras de red. La forma corporativa o societaria permanecerá, dado que la personalidad legal limita la responsabilidad, diluye el riesgo, hace posible la delegación de la toma de decisiones y permite obtener grandes cantidades de fondos; en suma, surge –y se mantendrá– por exigencias económicas.

Así pues, las fuerzas a favor de una integración en una empresa o, por el contrario, la constitución de una estructura de redes, dependen de muchos factores, como la tecnología, las exigencias de capital, la estructura del mercado, la protección de la propiedad intelectual y la compensación de los innovadores empresariales.

4.2. De la organización tradicional –sumisión– a las formas de cooperación creativa

La empresa tradicional tuvo su origen en la producción en masa y la mejora de la productividad a través de la división del trabajo y el establecimiento de una estructura jerárquica que distribuía autoridad e información. La empresa flexible promueve el trabajo en equipo, la descentralización, la autonomía individual, las estructuras planas y los puestos de trabajo enriquecidos (Salas, 1999).

La herencia del diseño organizativo clásico la constituye *el hombre organizativo*. La división del trabajo ha permitido hacer más controlables y predecibles los comportamientos de los hombres; y así reforzar su conformidad y obediencia, en lugar de incitar la iniciativa individual o la toma de riesgos. Ahora, los diseños organizativos pretenden: a) que los individuos tengan un sentido de propiedad de lo que ellos hacen, lo que se logra con unidades organizativas pequeñas, definiendo resultados estándar y fijando los flujos de información para su soporte y control; b) alinear las iniciativas particulares con las de la empresa, promocionando el desarrollo del espíritu empresarial y creando y apalancando el conocimiento desde el individuo experto a la organización que aprende; y c) reflejar su respeto por los individuos en una cultura que esté abierta desde abajo y sea tolerante con el fracaso.

En la actualidad, la eficiencia se obtiene a través de la especialización. Con ello no sólo se obtienen economías de escala sino también se desarrollan capacidades dentro de cada unidad. Las estructuras devienen más multidimensionales y transitorias; se diluyen los papeles y la autoridad tiene nuevas bases. El cambio se acentúa con las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que hacen perder relevancia al componente físico y espacial de las tareas. Asimismo, las TICs alteran la forma de organización mediante la reducción de los niveles jerárquicos, la mayor subcontratación, el desarrollo de una mayor capacidad para centralizar la toma de decisiones y la creación de organizaciones virtuales.

La industria de la información constituye la referencia organizativa de la empresa actual, al igual que en el siglo pasado lo fueron el automóvil y la producción en masa. Por ello, la jerarquía se aplana; ya que las tecnologías permiten aumentar el número de puestos a supervisar y las tareas se asignan a grupos horizontales con autonomía para seleccionar el proceso de trabajo y objetivos.

En resumen se constata el proceso de ordenación de las actividades de la empresa que tiende a:

- a) Concentrarse sólo en unas cuantas actividades «nucleares» básicas, volver a la especialización, fragmentarse para alcanzar una masa crítica actuando sola o con alianzas. La cadena de valor de la empresa se desagrega en cada uno de sus componentes, para conservar sólo aquellos que añaden valor y hagan posible mantener una ventaja competitiva diferenciada y sostenible. El resto se hace en distintos espacios y por distintas empresas.
- b) Basar su actividad en la búsqueda de «redes» y contratos con otras empresas para que realicen las demás actividades no consideradas como parte de su «núcleo». La subcontratación, con sus múltiples formas y planteamientos, es una de las bases de la eficiencia de la empresa y de su capacidad de innovación.



Los proveedores principales o aliados son parte de la empresa y elementos clave del éxito; se hace empresa en común, por la autorresponsabilización de las transacciones que realizan con ella, lo que permite una producción sincronizada.

- c) La aparición de formas híbridas (consorcios, *joint-ventures*, subcontratación avanzada y franquicias) en el desarrollo de transacciones.

5. De mercados locales –nacionales– a mercados globales

La liberalización económica, la globalización de los mercados lleva a un aumento de la competencia, especialmente la competencia internacional. El resultado de este aumento en la competencia fue un proceso de transformación de las empresas domésticas que se dedicaron a redefinir las líneas de negocio, y mejorar las capacidades competitivas mediante la compra de tecnología y alianzas con empresas extranjeras (Cuervo-Cazurra, 2007). Este proceso de reestructuración les permitió a las empresas, aunque no a todas, sobrevivir la crisis y reformas de los años ochenta y adaptarse a los mayores niveles de competencia en los años noventa. La mejora en los niveles de competitividad no sólo les permitió a las empresas enfrentarse a la entrada de multinacionales extranjeras, sino en algunos casos convertirse en multinacionales.

La internacionalización de la empresa viene explicada por: a) **factores macroeconómicos** tanto del país de origen como del receptor (dimensión y crecimiento de los mercados, instituciones, distancias culturales y físicas etc. (Porter, 1990); y b) **factores microeconómicos** o mejor de la propia empresa, es decir las capacidades competitivas de la misma, considerando como tales las capacidades directivas, las innovaciones no tecnológicas, las innovaciones tecnológicas, capital humano, saber hacer, marcas imagen, propias de una empresa y que dan una ventaja sostenible, y ello explica la internacionalización de la empresa (Caves, 1996).

La internacionalización permite obtener las ventajas de localización, al llevar acabo el proceso unido a factores y variables de un espacio geográfico concreto, fabricando en otros países lo que se hace en nuestro mercado doméstico al beneficiarse de reducción de costes de transporte, barreras arancelarias y de otro tipo; facilitar la adaptación a los gustos y/o exigencias locales. Ello hace que la empresa se integre en los flujos de importación y exportación. La empresa española esta inmersa en los mercados globales (las importaciones de bienes era el 25,8% del PIB y las exportaciones el 17,2%). Se puede hablar en muchos casos de operaciones intra-firmas como consecuencia de la rotura de las cadenas de valor de las empresas, de la ampliación de los bienes y servicios comercializables dentro de la misma.

La empresa exportadora española (Caloca y Machuca, 2009) aún representa una proporción minoritaria (14% del total en 2007) y la empresa importadora una proporción mayor (20% en 2007), consecuencia de la creciente participación de los *inputs* importados en la economía. El

dato más relevante es el paso de empresa importadora o exportadora a multinacional, es decir con inversiones directas en el exterior. A pesar de la crisis, la inversión directa de España en el exterior alcanzó en 2008 52.783 millones de euros (4,8% del PIB), lo que refleja la fortaleza de las multinacionales españolas. (El valor del stock de la inversión directa de las empresas españolas en el exterior alcanzó el 39,5% del PIB).

Para convertirse en multinacionales las empresas necesitan de mayores niveles de competitividad que para ser exportadoras. La razón es que operar en otros países es mucho más difícil que operar en uno solo, e incluso más difícil que ser una empresa internacional con ventas en el extranjero. No obstante al convertirse en multinacionales las empresas obtienen ventajas adicionales como el acceso a mayores mercados, acceso a recursos productivos en mejor relación calidad/precio que en el país de origen, y arbitrar diferencias en la ventaja comparativa entre países (Kogut, 1985). Estas ventajas refuerzan la competitividad desarrollada en el país de origen y le permite a las empresas continuar su expansión en el extranjero para convertirse en líderes regionales o mundiales en sus industrias.

Este proceso de multilocalización de las empresas viene favorecido por dos hechos. En primer lugar, la aceleración del proceso de externalización de actividades en otros países (*offshoring*). Ese proceso se lleva a cabo por: a) la propia empresa: *offshoring* cautivo; b) proveedor externo: *offshoring* por contratación externa; y c) el mercado. En segundo lugar se produce la ampliación de los bienes comercializables, a procesos y servicios (Cuervo, 2006). En la actualidad no existe un modelo de configuración de la empresa en su elección de multilocalización y externalización. No existe un único camino para ordenar la producción. Así en el Modelo Nokia: la producción permanece «en casa» en sus «core competentes», mientras que conforme el modelo Ericsson se produce una externalización radical.

En consecuencia de dichos procesos es una multilocalización creciente que viene determinado por razones de:

- Eficiencia de los procesos de producción y distribución-costes productividad buscando inputs, componentes, partes, procesos, servicios, bien por la propia empresa o a través de contratos de suministros, con la finalidad de lograr menores costes unitarios de los factores de producción (trabajo, coste del capital y subvenciones) y/o mayor eficiencia productiva y en la distribución.
- Flexibilidad y mejora continua en procesos productivos para responder a la innovación y a los cambios para sobrevivir en mercados globales, flexibilidad para adaptarse a la demanda cuando se actúa en entornos rígidos –Europa Continental–. Para hacer posible la descomposición y reconfiguración de la forma de desarrollar el negocio.
- Finalmente, en algunos casos el proceso es una exigencia de los clientes para contar con las plantas de suministros en las cercanías de sus nuevos mercados y/o centros.



6. Sobre el gobierno de la empresa. A la búsqueda de la ética y de la responsabilidad social

El gobierno de las empresas se enfrenta, conforme el planteamiento *shareholder* en el mundo anglosajón, a un problema de agencia provocado por la divergencia de intereses y la asimetría de información entre accionistas y directivos. El conflicto de interés de los directivos se pudiera haber reducido si los consejos de administración, controlan su discrecionalidad y la búsqueda de su propio beneficio. Se constata que las estructuras de gobierno con escaso peso de los consejeros dominicales o bien con relevancia de los internos y externos nombrados a propuesta de los directivos tienden a facilitar la discrecionalidad de los directivos. El conflicto de interés en la Europa continental básicamente surge con los accionistas mayoritarios, cuando los accionistas son proveedores de *inputs* o receptores de *ouputs* (físicos, financieros o de información) en condiciones que no sean las propias de mercado, o cuando buscan relaciones indirectas para sus negocios, es decir, cuando contemplan su participación como una forma de negocio complementario.

La empresa del futuro debe integrar y clarificar las relaciones entre los grupos que configuran la misma no sólo directivos y accionistas sino también empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, comunidad (enfoque *stakeholders*). Las relaciones entre los grupos se establecen a través de contratos y de procesos de negociación. Se utilizan contratos cuando se pueden especificar las contingencias asociadas a la relación. En caso contrario, cuando hay contratos incompletos, es necesario resolver los conflictos de interés entre grupos mediante procesos de negociación (Cyert y March, 1963). En estos procesos de negociación cada grupo negocia la obtención no sólo de la remuneración contractual, sino de rentas extraordinarias fruto del control de recursos o información necesaria para la empresa. Las relaciones entre los grupos de la empresa suponen relaciones entre propietarios de recursos. El poder de influencia que los recursos otorgan al grupo varía en función de las características de recursos en términos de: a) especificidad y protección; b) necesidad que los otros grupos tienen de ellos; y c) capacidad del grupo para la acción colectiva.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) supone que las empresas incorporan criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés. La RSE convierte la relación bilateral entre accionistas y directivos (enfoque *shareholders*) en otra multilateral en la que participan todos los grupos de interés: accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores y comunidad local (enfoque *stakeholders*). La RSE trata de incorporar comportamientos empresariales comprometidos con la ética (*business ethics*), la filantropía (*corporate philanthropy*), el medio ambiente (*corporate sustainability*), la transparencia y la rendición de cuentas (*corporate accountability*).

En una primera etapa se consideraba que la única responsabilidad de la empresa era la económica –maximizar su valor en el mercado– y la legal, el cumplimiento estricto de las normas. Milton Friedman (1970) lo indica con claridad:

«Pocas tendencias podrían socavar tan profundamente los cimientos de nuestra sociedad como la asunción por parte de los representantes de las empresas de una responsabilidad social que no fuese la de hacer tanto dinero como fuese posible para los accionistas. Por lo tanto, los directivos son considerados como agentes fiduciarios encargados de gestionar unos recursos a favor de los propietarios y a la hora de actuar su conducta debe ser acorde con las reglas del juego, es decir, dentro de una competencia abierta y libre sin engaño ni estafa».

En una segunda etapa se plantea la cuestión de cómo integrar la responsabilidad social y medioambiental de la empresa, la filantropía y la ética en la creación de valor. La cuestión es si la dirección considera a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como variable que contribuye a la creación de valor, al mismo tiempo que satisface la función de utilidad de los diferentes stakeholders. Se demanda que la empresa se gestione favoreciendo los intereses de los accionistas e integrando a los *stakeholders*. Se supone que satisfacer las expectativas de los grupos de interés contribuye a reducir los riesgos de la empresa, aumenta la reputación empresarial se generan activos intangibles; y, además, puede ampliar las ventajas competitivas de la empresa, aumentar la satisfacción de los empleados y reorientar las preferencias de consumidores e inversores, lo que implica modificar pautas de la demanda en los mercados, en suma generar valor para los accionistas. Los consumidores empiezan a incorporar consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Algunos trabajos han constatado una influencia positiva, aunque aún no son relevantes los resultados obtenidos.

Igualmente, se considera que las prácticas de RSC mejoran el clima laboral, reducen el absentismo y los costes derivados de conflictos potenciales. Las empresas con altos niveles de RSE aparecen como más atractivas para los eventuales empleados y por ello, tienen una capacidad superior para atraer y conservar los recursos humanos más competentes. El capital social, las relaciones duraderas de confianza y las redes sociales afectan a la conflictividad laboral. En entornos caracterizados por contratos incompletos la confianza entre trabajadores y empleados reduce costes de transacción e incrementa la productividad (Kramer y Tyler, 1996).

Las empresas pueden utilizar la RSE para alterar el contexto competitivo y mantener o ampliar su ventaja competitiva. La RSE con entornos transparentes, competitivos, evitando prácticas no éticas (corrupción, soborno, etc) puede mejorar las relaciones con competidores, proveedores, clientes y comunidad local; todo ello contribuye a mejorar el contexto competitivo de la empresa (Porter y Kramer, 2002).

El planteamiento de nuevos objetivos diferentes a la creación de valor nos enfrenta a la dificultad de incluir objetivos múltiples en la toma de decisiones (Jensen, 2000), que, en el caso de la RSE, cuenta con las dificultades añadidas de contar con objetivos medibles para cada stakeholder y cómo incorporarlos, a diferencia del objetivo de los accionistas, preciso y que permite el control de la dirección.



En suma, se ha reencontrado el valor económico de la confianza y la ética. En una sociedad donde hay valores y normas sociales elevados y las personas se comprometen a respetarlas, existe confianza y se engaña poco, el oportunismo no es un serio problema; es decir, las normas y los estándares éticos, observables para todo el mundo, reducen los problemas de principal-agente y aumentan la eficiencia en la empresa. Una vez más, se ha vuelto relevante para la creación de riqueza empresarial el funcionamiento de las instituciones, las normas y los valores de la sociedad. Recuperar el significado de las palabras confianza, integridad e información.

Como nos recuerda Arie de Geus en su trabajo *The living company*, sobrevivir exige sensibilidad, cohesión e identidad y tolerancia con el entorno. En un informe sobre la dirección en el siglo XXI, *The Economist* (9 de marzo del 2002) sugiere que la dirección debe volver a las tres antiguas virtudes, muchas veces olvidadas: ser honesto, ser frugal y estar preparado.

7. A modo de resumen

Las tendencias que permiten caracterizar el entorno de la empresa vienen determinadas por: la globalización de los mercados al reducirse el número de mercados diferenciados, hecho que se ve incentivado por las tecnologías de la información y comunicación y por la revolución logística; la consolidación sectorial o reducción del número de empresas operando en el sector; la consideración de la innovación como dinámica y endógena, donde los cambios tecnológicos radicales y las innovaciones no tecnológicas, alteran la forma de competir y hacen que los nuevos entrantes tengan una ventaja sobre los ya instalados; y la ruptura y permeabilidad de los límites de la empresa, es decir la externalización de actividades y la multilocalización.

Con estas notas que explican las tendencias del entorno de la empresa, la respuesta de la misma es:

a) Centrar la atención en la función empresarial. En un entorno en el cual existe mercado para casi todo, la ventaja competitiva está unida a las capacidades empresariales que hacen posible el crear y desarrollar activos intangibles en la empresa, moviéndose de lo administrativo a lo empresarial, en la búsqueda de oportunidades de negocio, esto es, la aparición de «intraempresarios». La relevancia de la función empresarial –*entrepreneurship*– es la clave distintiva de la empresa que se configura como una continua confrontación entre empresa y mercado, como suma de empresas para así desarrollar el espíritu empresarial, incitando la iniciativa empresarial y la toma de riesgos. En resumen, asistimos al paso del «hombre organizativo» al «empreendedor».

b) La innovación como necesidad para sobrevivir. No existe una relación lineal entre inversiones en I+D y resultados científicos y menos con innovaciones. La clave del proceso son las capacidades empresariales, el *stock* de conocimientos de la empresa y la flexibilidad que haga

posible los cambios. Más importante que los fondos públicos, que el sistema de ciencia y tecnología del país, lo es la presión de los mercados. Esto es aún más relevante cuando se habla de innovaciones radicales, que implican una ruptura tecnológica, donde las empresas necesitan un entorno que facilita la flexibilidad y la reutilización de los activos para sobrevivir.

c) El rediseño organizativo y la reordenación de los procesos. Se vive el paso de la gran empresa a la red de empresas, una organización integrada en una red de colaboración con otras empresas, que se facilita con el desarrollo de una arquitectura modular. Hemos pasado del automóvil como modelo de referencia a la industria de las tecnologías de la información. La empresa del futuro tiene mucho de corporación virtual resultado del establecimiento de redes temporales de empresas independientes (proveedores, clientes, incluso competidores.etc).

d) La internacionalización de la empresa para enfrentarse a mercados globales. Dicha internacionalización viene explicada básicamente por factores microeconómicos, la propia empresa, las capacidades directivas, las innovaciones no tecnológicas, los activos intangibles acumulados que dan una ventaja competitiva. Ello acentúa la búsqueda de la ventaja de externalización y multilocalización de la cadena productiva que hace posible la rotura de la cadena de valor y la ampliación de los bienes y servicios comercializables. La respuesta es paso de empresa importadora- exportadora a convertirse en multinacional para reforzar su ventaja competitiva.

e) La búsqueda de la ética y de la responsabilidad social y medioambiental en el gobierno de la empresa. En primer lugar, se destaca la necesidad de integrar los grupos de interés de la empresa, el planteamiento *stakeholders*, en la búsqueda de la creación de riqueza, en segundo lugar es necesario integrar y clarificar las relaciones entre los grupos que configuran la empresa. Por ello, la empresa debe incorporar criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés. En suma, incorporar comportamientos empresariales comprometidos con la ética, la filantropía, el medio ambiente y la transparencia. Ello implica una reducción de los riesgos de la empresa y una ampliación de sus ventajas competitivas. Esto es, buscar el valor económico de la responsabilidad social, la confianza y la ética. El sobrevivir de la empresa exige integrar los valores del entorno e identificarse con el significado de las palabras confianza, integridad e información.



8. Bibliografía

- BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage»; en *Journal of Management* (17); pp. 99-120.
- BAUMOL, W. J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine*. New Jersey, Princeton University Press.
- CAVES, R. (1996): *Multinational Enterprise and Economics Analysis*. Nueva York, Cambridge University Press (segunda edición).
- CALOCA, A. y MACHUCA, C. M. (2009): «Las características de las empresas exportadoras españolas»; *Boletín Económico del Banco de España* (1.511).
- CHISTENSEN, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: Why New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Harvard Business School Press.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. C. (1963): *A Behavioural theory of the Firm*. Malden, Blackwell.
- CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. y MANRAKHAN, S. (2007): «Causes of the difficulties in internationalization»; en *Journal of International Business Studies* (38); pp. 709-725.
- CUERVO GARCÍA, A. (2006): «Outsourcing y deslocalización. Elementos de búsqueda de la ventaja competitiva»; en *Claves de la Economía Mundial*. Madrid, ICEX; pp. 129-140.
- DIMAGGIO, P. (2001): *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Nueva Jersey, Princeton University Press.
- FRIEDMAN, M. (1970): «The social responsibility of business in to increase its profits»; en *New York Times Magazine*; pp. 32-33.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M. y SEXTON, D. L. (2001): «Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation»; en *Strategic Management Journal* (22); pp. 479-491.
- JENSEN, M. C. (2000): «Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function»; en *Business Ethics Quarterly* (12); pp. 235-264.
- KEALEY (1996): «The economic laws of scientific research»; en *The Economist* (340).
- KOGUT, B. (1985): «Designing global strategies: Comparative and Comparative value-added chains»; en *Sloan Management Review* (26, 4); pp. 15-28.

- KRAMER, R. y TYLER, T. (1996): *Trust in organizations, Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks Sage.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. Nueva York, Oxford University Press.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. Nueva York, France Press.
- PORTER, M. E. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, Plaza & Janés.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2002): «The competitive advantage of corporate philanthropy»; en *Harvard Business Review* (80); pp. 56-58. Hay traducción española: «La filantropía empresarial como ventaja competitiva»; en *Harvard Deusto Review* (2003: 112); pp. 7-20.
- RUMELT, R. P. (1984): «Towards a strategy theory of the firm»; en LAMB, R. ed.: *Competitive Strategic Management*. EnglewoodCliffs, Prentice Hall; pp. 556-570.
- SALAS, V. (1999): *Empresa y Competitividad*. Economía Aragonesa. Servicio de Estudios de Ibercaja.
- SHERER, F. M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago, Rand McNally (segunda edición).
- VENKATARAMAN, S. y SARASVATHY, S. (2001): «Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story»; en HITT, M. A.; FREEMAN, E. y HARRISON, J. S., eds.: *Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, Blackwell Publishing.
- WERNERFELT, B. (1989): «From critical resource to corporate strategy»; en *Journal of General Management* (14); pp. 4-12.
- WOMACK, J. P. y JONES, D. T. (1996): *Lean Thinking: Banish Waste & Create Wealth in Your Corporation*. Nueva York, Simon & Schuster.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. y ROSS, D. (1990): *The Machine that Changed the World*. Nueva York, Rawson Associates.