



El modelo de empresa basada en activos intangibles

Hacia una empresa responsable,
sostenible y competente



GENERALITAT
VALENCIANA

CONSELLERIA D'ECONOMIA SOSTENIBLE,
SECTORS PRODUCTIUS, COMERÇ I TREBALL

Estudis Econòmics

El modelo de empresa basado en activos intangibles

Hacia una empresa responsable,
sostenible y competente



GENERALITAT
VALENCIANA

CONSELLERIA D'ECONOMIA SOSTENIBLE,
SECTORS PRODUCTIUS, COMERÇ I TREBALL

Estudis Econòmics: 1

El modelo de empresa basado en activos intangibles

**Hacia una empresa responsable,
sostenible y competente**

**Estudio dirigido por
CÉSAR CAMISÓN ZORNOSA**



**GENERALITAT
VALENCIANA**

**CONSELLERIA D'ECONOMIA SOSTENIBLE,
SECTORS PRODUCTIUS, COMERÇ I TREBALL**



© Generalitat

© dels textos: César Camisón Zonoza

Edita: Generalitat

Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors
Productius, Comerç i Treball

C/ Castán Tobeñas, 77 – 46018 València

Disseny de la coberta: Subdirecció General del Gabinet Tècnic

1a edició: juny de 2016

Nota de l'editor: l'editorial no s'identifica necessàriament amb els continguts de l'obra.

PRÓLOGO

El Gobierno Valenciano ha asumido el compromiso de avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible, basado en el conocimiento, la investigación y la innovación, y articulado sobre la base de la sostenibilidad, tanto en la esfera social como en la económica y medioambiental, y que genere ocupación estable y de calidad, en coherencia con las líneas de actuación recogidas en l'Acord del Botànic.

En base a ello, la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, a través de la Dirección General de Economía, Emprendimiento y Cooperativismo, ha iniciado una serie de estudios, bajo la denominación genérica de ESTUDIS ECONÒMICS, con objeto de difundir algunos de los principales aspectos que ulteriormente se recogerán en el nuevo modelo económico de la Comunitat Valenciana, lo que explica que se le preste especial atención a la cultura y práctica de la economía social, sostenible y del bien común, capaces conjuntamente de alumbrar el pretendido modelo económico con rostro humano. A su vez, se le concede, asimismo, un valor singular a los activos intangibles, por erigirse estos en factores explicativos y dinamizadores de la productividad en las empresas e instituciones, de la misma forma que resultan acreedores de un espacio propio en la investigación conceptual y empírica que propicia una mayor y mejor comprensión del papel, dinámica e impacto de las corporaciones en la creación de valor económico, social, sostenible y ambiental.

Esta serie de publicaciones comienza con el presente estudio sobre *“El modelo de empresa basada en activos intangibles: hacia una empresa responsable, sostenible y competente”*, elaborado por el equipo dirigido por César Camisón Zornoza, catedrático del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València, y que aporta información para impulsar una agenda dirigida al cambio de la empresa que maximice su capacidad para conciliar competitividad, responsabilidad, sociabilidad y sostenibilidad.

ÍNDICE

1	JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	8
2	EL CAMBIO EN EL ENTORNO: DESAFÍOS PARA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI	18
2.1	La repercusión del cambio en el entorno sobre la empresa.....	19
2.2	Luces y sombras en el entorno.....	20
2.3	La identificación de los motores del cambio.....	23
3	LA EMPRESA ANTE SUS STAKEHOLDERS.....	29
3.1	El activismo regulador	30
3.2	Los propietarios de la empresa y el activismo corporativo: <i>shareholder advocacy</i>	31
3.3	El activismo inversor: la inversión socialmente responsable y sostenible y la banca ética.....	39
3.4	La ampliación de las partes interesadas en la empresa.....	49
3.5	Los stakeholders del mercado: el activismo consumerista y la soberanía del consumidor.....	51
3.6	El crecimiento del consumidor verde y el activismo ecológico.....	60
3.7	El activismo laboral.....	63
3.8	El activismo político.....	65
3.9	Matriz de reflexión para la evaluación de los desafíos para la empresa.....	70
4	LA AGENDA PARA EL CAMBIO DE LA EMPRESA	73
4.1	Los retos a la legitimidad de la empresa: el gradiente de su responsabilidad social	74
4.2	La resistencia encubierta al cambio: la adopción de programas de RSE con estética pero sin ética.....	78
4.3	El problema de la autorregulación: el papel clave de la cooperación.....	83
4.4	La responsabilidad estratégica: conciliación y arbitraje de intereses valores y competitividad.....	87
4.5	El nuevo modelo de empresa responsable, sostenible y competente.....	97
4.5.1	El decálogo de principios para la empresa responsable, sostenible y competente.....	97
4.5.2	La empresa abierta y competitiva.....	99
4.5.3	La empresa eficiente.....	99
4.5.4	La empresa flexible.....	100
4.5.5	La empresa creativa e innovadora.....	102
4.5.6	La empresa cooperativa.....	103
4.5.7	La empresa inteligente y humana.....	104
4.5.8	La empresa transparente.....	105

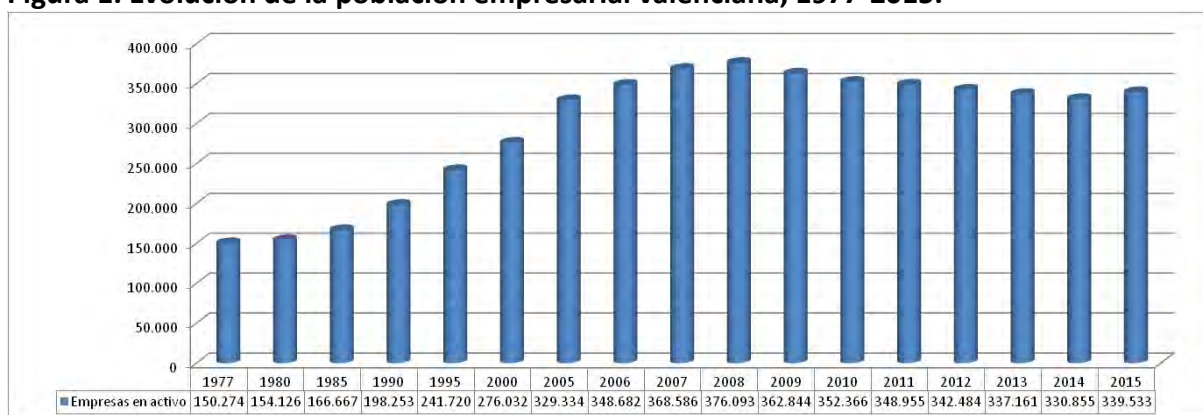
4.5.9	La empresa responsable y comprometida.....	108
4.5.10	La empresa sostenible y eco-eficiente.....	113
4.5.11	La empresa intangible.....	115
5	CONCEPTO, TIPOS Y MEDIDAS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.....	121
5.1	Concepto de recursos, capacidades y meta-capacidades.....	122
5.1.1	La naturaleza de los activos.....	122
5.1.2	Activos tangibles e intangibles.....	127
5.1.3	Distinguiendo clases de activos desde la perspectiva directiva.....	131
5.1.4	Los recursos: concepto y tipos.....	134
5.1.5	Las capacidades: concepto y tipos.....	137
5.1.5.1	El concepto de capacidad.....	137
5.1.5.2	Clasificación de las capacidades.....	140
5.1.5.3	Las capacidades funcionales o de primer orden.....	145
5.1.5.4	Las capacidades interfuncionales o de segundo orden.....	147
5.1.5.5	Las capacidades dinámicas o de tercer orden	151
5.1.5.6	Las rutinas organizativas y las capacidades dinámicas: explotación versus exploración	164
5.1.6	Las meta-capacidades.....	167
5.1.7	El patrimonio completo de activos de una organización.....	170
5.2	Las competencias distintivas de la empresa.....	173
5.3	La fortaleza de un activo.....	178
5.4	La competencia ricardiana.....	180
5.4.1	Los mercados imperfectos e incompletos y los activos estratégicos.....	180
5.4.2	Condiciones de las ventajas competitivas sostenibles	185
5.4.3	Los activos intangibles como activos estratégicos.....	205
5.5	La competencia schumpeteriana.....	209
5.5.1	Los mercados en equilibrio y el desequilibrio de los mercados.....	209
5.5.2	Ventajas competitivas regenerables y rentas schumpeterianas.....	211
5.5.3	El valor competitivo de las capacidades dinámicas.....	214
6	EL PROBLEMA DE GENERAR INTANGIBLES QUE SIRVAN A LA AGENDA PARA EL CAMBIO DE LA EMPRESA	216
6.1	El problema de la generación de activos intangibles.....	217
6.2	El modelo de empresa emergente ideal.....	218
6.2.1	Los rasgos del modelo de empresa ideal.....	218
6.2.2	El perfil de un sistema directivo orientado al compromiso.....	219
6.2.3	El modelo organizativo reticular.....	221
6.2.4	La estrategia de flexibilidad adaptativa.....	226
6.2.4.1	Flexibilidad adaptativa frente a flexibilidad anticipativa.....	226
6.2.4.2	La cooperación horizontal.....	227
6.2.4.3	La gestión horizontal de la innovación.....	227
6.2.4.4	El enriquecimiento del trabajo.....	229
6.2.4.5	La cooperación a largo plazo con la cadena de suministro.....	231
6.2.4.6	La orientación al mercado.....	232

6.2.5	El marco institucional y la estructura de propiedad y control	233
6.2.5.1	La estructura de propiedad y control y los activos intangibles ..	233
6.2.5.2	El modelo de empresa gerencial basado en los activos tangibles	240
6.2.5.3	El modelo cooperativo de empresa basado en los activos intangibles.....	244
6.3.	Las políticas públicas de apoyo al cambio de la empresa.....	249
6.3.1	Contextualizando: ¿por qué es necesario considerar una <i>Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente?</i>	249
6.3.2	Enfoque y alcance de un <i>Documento de Bases</i>	250
6.3.3	Los ejes conductores.....	252
7	CONCLUSIONES.....	268
8	BIBLIOGRAFÍA.....	282

1.- JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

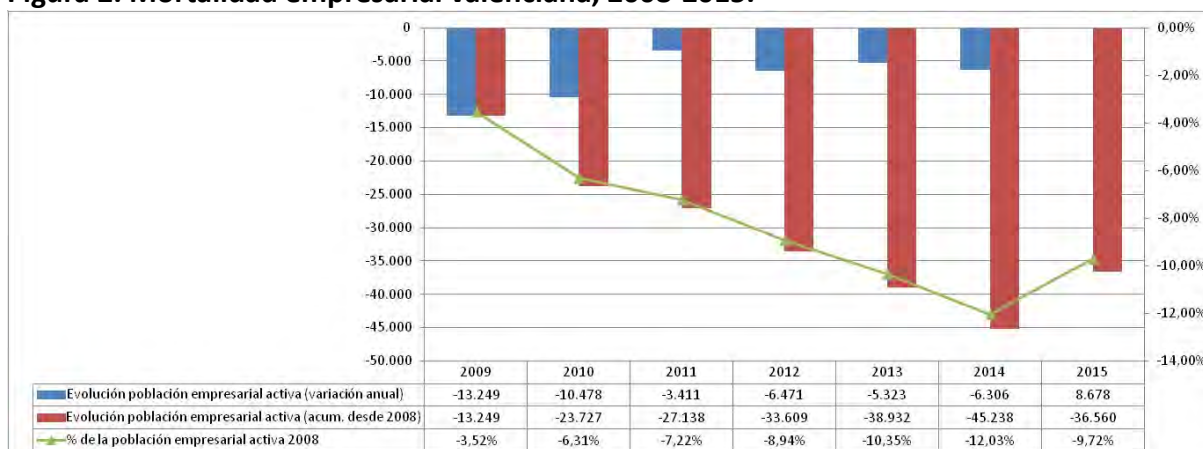
La empresa sigue siendo un agente importante en las economías desarrolladas por sus roles como motor del cambio y del progreso económico. Sin embargo, la empresa valenciana no ha pasado por buenos tiempos durante la última década, como lo prueba la importante mortalidad sufrida por la población empresarial de la Comunidad Valenciana entre 2008 y 2015, que le llevó a perder más del 12% de las unidades productivas que existían en la fase más álgida del ciclo a finales de 2007 (figura 1). Durante el periodo 1985-2005 el número de empresas en la región se duplicó, pero ya durante la denominada década dorada previa a la crisis se empieza a apreciar que el tejido productivo autóctono estaba cercano a sus límites de crecimiento, pues no logra superar la expansión del decenio anterior que fue macroeconómicamente bastante complicado. El estado de agotamiento por el empresariado local de las oportunidades y recursos accesibles sugería la existencia de una oferta que precisaba una dinamización. Sin embargo, la tentación del dinero fácil ligado al ladrillo hizo olvidar la necesaria regeneración industrial, y cuando la recesión se instala los daños fueron profundos: la destrucción de sistema productivo empieza con rapidez ya en 2008 y prosigue con fuerza en 2009, prolongándose la caída hasta la recuperación iniciada en 2014 (figura 2). Las casi 340.000 unidades productivas censadas a principios de 2015 nos retrotraen al estado de 2005, y envían un claro mensaje: se ha perdido una década en crear organizaciones capaces de impulsar el empleo y el bienestar de la sociedad valenciana.

Figura 1. Evolución de la población empresarial valenciana, 1977-2015.



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2. Mortalidad empresarial valenciana, 2008-2015.



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Recuperar la oferta perdida y mejorar la solidez de la que sobrevivió obligará a desarrollar estrategias competitivas que le aseguren una posición defendible en los mercados. Este objetivo va a ser cada vez más complicado de conseguir compitiendo por precios y costes bajos, ante la rivalidad de competidores emergentes con ventajas comparativas y ante los costes hundidos que para la propia empresa (y la sociedad en que se inserta) surgen cuando introduce prácticas obsesionadas por la eficiencia que desconsideran el valor intrínseco de las personas y los valores. Y tampoco será fácil de lograr si la empresa sigue centrada en gestionar los activos tangibles y financieros. Una gestión centrada exclusivamente en los recursos suele devenir en conductas estratégicas obsesionadas por la eficiencia, que suelen terminar redundando en la erosión del valor de los mismos activos y en peligrosas espirales de destrucción de valores como la cooperación, la confianza, el compromiso, la creatividad y la calidad, las 5c's claves de una empresa preocupada por la satisfacción de sus stakeholders y por construir sendas de competitividad sostenibles a largo plazo.

Los resultados que una organización alcanza no sólo dependen de la adecuada gestión de sus activos materiales y financieros, sino también del conveniente empleo de los elementos intangibles que circulan por su ecosistema. Es más, el factor fundamental para construir ventajas competitivas duraderas es cada vez más el desarrollo por la empresa de activos intangibles, que la protejan de la imitación y labren una forma diferente de hacer las cosas. Hablamos de activos como la confianza, la reputación, la marca, la cualificación / compromiso / participación de los empleados, la cooperación con proveedores y otros agentes clave, o la capacidad innovadora. El patrimonio de competencias distintivas intangibles presenta una jerarquía en cuya base se encuentran las capacidades estáticas, funcionales o de primer nivel; sobre ellas, las capacidades de segundo nivel se preocupan de los procesos y actividades transversales, de la coordinación y cohesión de los equipos de recursos y capacidades funcionales. Las capacidades dinámicas forman parte también de este segundo nivel y comprenden las habilidades de la organización para obtener nuevas combinaciones de recursos y capacidades, o desarrollar nuevos productos o negocios. Se han distinguido incluso las meta-capacidades, como aquellas competencias que una organización posee para regenerar su forma de desarrollar y renovar sus capacidades, que pasan por el aprendizaje y el desaprendizaje, y que obligan a considerar plenamente el entorno tanto externo como interno que rodea el desarrollo de los recursos y capacidades. A estos intangibles internos sobre los que la empresa puede desplegar relaciones propietarias, de control o de cooperación, habrá que añadir los recursos y capacidades procedentes del capital social que la organización es capaz de internalizar, así como los activos compartidos depositados en su entorno que la empresa sea capaz de internalizar y explotar.

Todos estos activos contribuyen a explicar las posiciones competitivas únicas de las empresas, aunque en distinto modo. Por tanto, es importante comprender la naturaleza de los activos de conocimiento, cómo medirlos y la forma de gestionarlos. Es igualmente trascendental conocer los modelos que permitan explicar las posiciones competitivas únicas de las empresas, conjugando la perspectiva estática (basada en la naturaleza de las variables –activos estratégicos– y en la hipótesis de un mercado en equilibrio) que explica la competitividad a corto plazo, con su proceso de formación y recreación, que conduce al desarrollo de recursos y capacidades únicos (perspectiva dinámica y de un mercado en permanente desequilibrio) y que explica la competitividad a largo plazo. Todos estos modelos han testado empíricamente el efecto positivo de distintos tipos de competencias distintivas sobre el desempeño empresarial. Más persiste un hueco a la hora de identificar y medir

globalmente la complejidad interna de los recursos y capacidades de una organización, y sus efectos independientes y conjuntos sobre su competitividad. Singular importancia reviste conocer el peso de los equipos de recursos (capacidades de coordinación o de cohesión, transversales y dinámicas) y de las meta-capacidades sobre el desempeño empresarial.

El estado del conocimiento sobre los modelos competitivos estáticos o de equilibrio ha llegado a un punto de madurez, a partir del aluvión de contribuciones derivadas del Enfoque Basado en los Recursos. En cambio, el aspecto menos desarrollado y peor comprendido a nivel práctico es precisamente el proceso de formación y recreación de la base de competencias distintivas de la empresa. La cuestión de cómo se generan o regeneran las capacidades permanece como campo de investigación y como auténtica incógnita para las empresas. Se han desarrollado aisladamente teorías sobre el papel que deben jugar en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, los shocks schumpeterianos, la introducción de innovaciones radicales que permitan combinaciones sorprendentemente nuevas de la base de recursos y capacidades de la organización o el desarrollo discontinuo de nuevas competencias; así como los procesos de mejora continua, la introducción sucesiva y gradual de innovaciones incrementales que permitan maximizar la eficiencia en la explotación de la base actual de recursos y capacidades ajustando su uso. Mas queda aún mucho por saber sobre el modo en que interactúan ambos tipos de habilidades sobre la obtención de ventajas competitivas sostenibles y de rentas económicas. Y mucho más oscuras se mantienen las meta-capacidades, esas capacidades misteriosas capaces cual ave Fénix de permitir el renacimiento de las capacidades desde sus cenizas, reverdeciendo así las fuentes del éxito empresarial cada vez que agostan. Este informe ofrece un balance actualizado del conocimiento disponible en el ámbito de la Dirección Estratégica sobre los modelos competitivos, especialmente los modelos competitivos en desequilibrio, y sus motores, brindando a los agentes económicos recomendaciones y guías para impulsar las organizaciones que lideran hacia posiciones de futuro en dichos mercados.

Al mismo tiempo, las presiones de los stakeholders y el proceso de cambio político y sociológico hacia nuevas mayorías, están obligando a la misma empresa a evolucionar en su modelo organizativo para asumir nuevas responsabilidades de índole ética. La empresa no puede ser ajena a la mutación que está experimentando su entorno. El informe también ofrece un análisis profundo de todos estos desafíos en base a los resultados alcanzados en cuatro estudios de amplio alcance.

- El primero de ellos es el *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*, una investigación de prospectiva que se desarrolló entre 2002 y 2004 sobre un panel de 46 expertos, y que ha facultado la identificación de una selecta lista de fuerzas motrices del proceso de cambio que están viviendo las economías capitalistas avanzadas, y cómo afectarán al mundo de los negocios, con especial referencia al caso de la empresa española.
- La segunda fuente ha sido otro estudio prospectivo, sobre *La competitividad de la economía española en un mundo globalizado. Prospectiva 2020*, desarrollado para el Consejo Económico y Social de España entre 2010 y 2012, a fin de concretar las perspectivas competitivas y los grandes retos a los que se enfrentará la economía española durante la próxima década, y que contó con la colaboración de 204 expertos del mundo empresarial, sindical, institucional, político, social y académico.

- El tercero fue el *Estudio sobre la competitividad de la empresa española 1984-2014*, un macro-análisis desplegado a lo largo de 30 años sobre una muestra de casi 1.000 empresas de todos los sectores y tamaños y de la consulta a 3.620 expertos.
- En último lugar, se ha utilizado el estudio *La competitividad regional de la Comunidad Valenciana 1984-2014*, desarrollado en paralelo al señalado en tercer lugar.

La empresa tuvo que afrontar la gran crisis económica internacional de los años 70-80 en un clima de progresivo deterioro del concepto y de la visión de empresa y de empresario y de reivindicaciones sociales y salariales difíciles de capear con cuentas de resultados en declive. En algún escrito se ha recordado que, a principios de los años 80, este deterioro del concepto y de la visión de la empresa y del empresario llegó a exhibir síntomas de virulenta alergia empresarial, al menos durante los primeros años de la transición política. Cosa lógica por cuanto *“la resistencia de la empresa española al cambio, apreciable en el entorno temporal de 1977, era entonces una reacción defensiva y pasiva (y, por tanto, probablemente inconsciente) derivada de la percepción empresarial de hostilidad del entorno. La crisis económica y la confusión ideológica pegada a la transición política, situaron a los empresarios instalados en ese nirvana que Galbraith denominó \square sentimiento de autocongratulación \square , un estado de autosatisfacción que les resguardaba de las inclemencias reinantes en su medio”*.¹

Afortunadamente, el último decenio del pasado siglo presencié un enderezamiento de este complicado panorama, tanto en el ámbito del pensamiento como en el de la información. En primer lugar, la cordura política y social empezó a aceptar la necesidad de la iniciativa privada, como pieza insoslayable para articular un sistema económico eficaz. La consolidación del proceso de cambio político y de posiciones moderadas de la mayoría social, aceptando las reglas del juego dentro de las normas de una economía social de mercado, convenció del papel fundamental de la iniciativa privada, y el complejo de los beneficios y la prevención frente al ánimo de emprender y de asumir riesgos empezó a ceder. Al tiempo, los mismos retos que ensombrecían el horizonte de la empresa española en 1977, actuaron como acicate para la búsqueda empresarial de un nuevo modelo de organización. La necesidad económica y socio-política de demostrar que la empresa era pieza insoslayable para articular un sistema político y económico eficaz, acercó a las firmas españolas a la sociedad, imprimiendo así un cambio de raíz al modelo económico del pasado y forzó a los empresarios a respuestas nuevas y distintas a las de los años dorados de crecimiento.

Por otro lado, no cabe duda de que la información es el mejor modo de promocionar el papel esencial que la empresa debe jugar en una sociedad abierta y moderna. El ahínco con que los empresarios se han esforzado en redefinir el concepto de empresa desde los años setenta, revitalizando la función social que pareció perder con el cambio político, tuvo como su mejor aliado una estrategia de proyección social de la contribución empresarial, imposible de sostener si el ambiente de diálogo con los agentes sociales no hubiese ido acompañado de transparencia y comunicación. Como repetidas veces se ha dicho, el apoyo social a una organización está en proporción directa con la cantidad y la calidad de la información que ésta sea capaz de canalizar hacia la sociedad. El control social de la actividad de las empresas españolas las ha revalorizado desde los años 90, redescubriendo su papel en la creación de riqueza.

1 ¹ Un análisis de esta transición está disponible en Camisón (2006).

Algún autor como Jacques Le Mouël (1992) llegó a hablar a principios de los años 90 del “culto a la empresa”, de la *empresomanía* que parece haberse apoderado de todos los ámbitos sociales, y que se manifestaba en la fascinación que despierta (frente al temor cuando no odio que despertaba en amplios grupos en tiempos no muy distantes) y en la centralidad de la información sobre todo lo que huele a negocio, dinero y finanzas. La orfandad de pautas utópicas de referencia, de nuevos proyectos de cambio político, económico y social, dejó a finales del siglo XX a la empresa como la institución clave y el más importante motor de cambio y progreso en las sociedades capitalistas avanzadas. El exPresidente de Forética, José Manuel Velasco, quien afirmaba en 2008 de forma contundente:

Las empresas son actores básicos de un orden social que se tambalea por las enormes diferencias entre ricos y pobres, entre ciudadanos que disfrutan de libertad y democracia y otros que sufren bajo el yugo de la pobreza, la corrupción y sistemas políticos no democráticos. La empresa, como institución básica de creación y distribución de riqueza, debe contribuir a reducir esa brecha que amenaza su propia supervivencia

No fue así sorprendente la atribución a la empresa de responsabilidad de colaborar en remediar los males de nuestra sociedad. Peter Drucker (1993: 106), apostillado por *Harvard Business Review* como el teórico de la gestión empresarial más importante de nuestro tiempo, se preguntaba:

¿Quién más hay que pueda cuidar de la sociedad, sus problemas y sus males? Estas organizaciones colectivamente son la sociedad (...) El rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única responsabilidad de una escuela ni los resultados en atención sanitaria la única responsabilidad de un hospital. El poder debe equilibrarse siempre con la responsabilidad; de lo contrario es tiranía, pero además, sin responsabilidad el poder también degenera en falta de resultados, y las organizaciones tienen poder, aunque sólo sea poder social

Sin embargo, como dice Ramón Jáuregui (2014), “*la crisis económica ha desnudado a la RSE. En cuanto las exigencias contables se han extremado, se ha visto que la RSE practicada por la mayoría de las compañías se había hecho con una motivación exclusivamente economicista (...) La crisis está destruyendo el proceso de legitimación social de las empresas. No hay RSE si la sociedad no admite a la empresa como la base sobre la que construir ese nuevo marco de exigencias recíprocas. Desgraciadamente, la crisis está poniendo al descubierto un reparto tan injusto de sus costes y unas imágenes tan antagónicas de sus responsables frente a sus víctimas, que hacen imposible construir reputación corporativa positiva sobre estas bases.*”

Es así que desde múltiples frentes se ha abierto una carrera por establecer nuevos desafíos a la dirección de empresas, que le exigen comportamientos responsables a la altura de sus recursos y capacidades. El creciente activismo de múltiples frentes está presionando para desarrollar nuevos contratos sociales y con la naturaleza, asignando en consecuencia a la empresa unos roles y responsabilidades sociales, medioambientales y éticos mucho mayores de los que había jugado en el pasado. Esta definición ampliada de las funciones de la empresa surge con singular fuerza en una etapa de crisis como la que actualmente se vive, que hace necesaria la concertación de empresas, instituciones y sociedad, buscando un nuevo patrón de organización económico que abra vías de esperanza a la ciudadanía. Jáuregui (2014) lo expresa con claridad: “*la defensa de una economía al servicio de la*

sociedad, de una economía del bien común, acrecienta la cultura de la responsabilidad de las empresas y exige a éstas leer el contexto en el que desarrollan su actividad y comprometerse en sus diálogos con la comunidad en la que operan”.

Aunque la búsqueda de la mejora de la competitividad de la empresa y los mensajes para acrecentar su responsabilidad extra-económica han discurrido por sendas paralelas e incluso opuestas, realmente ambas tendencias están condenadas a cruzarse y alinearse. La clave de la supervivencia de la empresa y su competitividad deberá pasar por avanzar sobre el viejo modelo industrial orientado exclusivamente al beneficio económico y a la competencia, para asumir nuevos compromisos que respondan al bien común y a su responsabilidad social y medioambiental con la articulación de proyectos cooperativos y alianzas. Factores como el altruismo y la solidaridad, la honestidad, el compromiso social o medioambiental, y la ética en el comportamiento y la toma de decisiones, coadyuvarán decisivamente para erigir una posición diferenciada en mercados cada vez más proclives a exigir la responsabilidad social de las organizaciones y de sus responsables.

Es comprensible el desconcierto de los empresarios y directivos ante tal cúmulo de exigencias. La falta de evidencias firmes sobre las prácticas que deberían impulsar para conseguir progresar en dirección al equilibrio entre competitividad económica y compromiso social y medioambiental les tiene aún más sumidos en la incertidumbre. Sería larga la lista de los instrumentos y métodos que se les ofrecen para resolver sus problemas, pero no menos prolongada que la de los fracasos acumulados en su puesta en marcha. Se calcula que entre el 50% y el 80% de los proyectos de cooperación no llegan a buen fin. Tanto hablar de economía colaborativa y de cooperación y resulta que las alianzas no son en absoluto inocuas, presentando importantes problemas cuyas potenciales repercusiones hacen a muchos expertos ser escépticos sobre su futuro. En vez de ser un camino idílico que sustituye a la “salvaje competencia”, ahora sabemos que la cooperación puede debilitar las ventajas estratégicas de una empresa si permite a un competidor la apropiación de conocimiento, el aprendizaje de tecnologías clave, o el acceso a mercados internos. La cooperación es un proceso gradual de aproximación, cual la vida en pareja, no exento de costes específicos. Del mismo modo, la evidencia empírica sobre la contribución al desempeño de los planes de gestión y mejora de la calidad no es concluyente, existiendo constancia de la alta tasa de fracaso de proyectos de calidad, que podrían superar el 60 % de casos, que ha producido niveles de insatisfacción del 80%. Es pues comprensible su escepticismo sobre la auténtica utilidad de tantas pócmas mágicas. Muchas de las prácticas de RSE corren el mismo riesgo.

La cuestión nuclear es pues qué principios y prácticas permitirán realmente alcanzar ventajas competitivas en un entorno competitivo mundial de cambio y rivalidad crecientes, que sean conciliables con unos retornos satisfactorios para los stakeholders con los que mantiene contratos de rentas y con las demandas del resto de partes interesadas que pueden influir sobre la legitimidad de la organización y del contrato social que hasta ahora han mantenido. Este informe pretende darles una respuesta nítida, que no esté sometida al albur de ninguna ideología ni tampoco de especulaciones académicas, y que sea de utilidad en tres frentes:

- Para las empresas, facilitándoles información relevante para la toma de decisiones (perspectiva interna o de gestión). Este beneficio resulta básico en la mejora de la competitividad, exigiendo de los directivos la comprensión del hecho que el desempeño y la competitividad depende del adecuado uso y desarrollo de los activos intangibles, en infinita mayor medida que de los activos tangibles.

- En la medida que permita tener conocimiento sobre el capital intelectual de la empresa, puede proporcionar información a terceros sobre el valor de la empresa y sus riesgos (perspectiva externa). Hoy en día abundan empresas con una capacidad extraordinaria de generación futura de rentas, pero con una tangibilidad reducida. Por ello se precisan instrumentos que informen tanto a las instituciones financieras como a los inversores de los elementos intangibles que pueden sustentar el valor y la seguridad de las futuras ganancias.
- Las administraciones públicas necesitan a su vez información para asignar de forma óptima los recursos públicos. Los países y las regiones que deseen ser competitivos, de forma análoga a las empresas, tendrán que invertir en capital intelectual, para lo que necesitan conocer cuáles son sus ingredientes, cómo sistematizarlos y medirlos. En esta línea existen ya algunas experiencias como es el caso de Suecia (*Welfare and Security for Future Generations*), que da un primer paso de lo que podría ser una Contabilidad Nacional de Intangibles. En España se están desarrollando experiencias también atractivas sobre un Proyecto de Análisis de Indicadores Regionales para determinar el capital intelectual y la competitividad de comunidades autónomas y regiones económicas.

Alcanzar una posición robusta basada en intangibles no es sencillo, y exige a la empresa adoptar una serie de pautas en el diseño de su modelo organizativo como son el establecimiento de objetivos a largo plazo que sumen beneficios para todos los grupos de presión, el fomento de formas organizativas que primen la cooperación sobre la competencia, el fortalecimiento de su capital social e intelectual, y el desarrollo de mejoras institucionales de la empresa y de la economía en su conjunto. Y no es casualidad que las prácticas que permitirán hacer realidad este nuevo modelo organizativo empresarial son las mismas que trabajan positivamente para allanar el camino en aras al bien común y a la responsabilidad social empresarial. La acumulación de activos intangibles valiosos es imposible de lograr sin colaboradores, proveedores y otros partners que se sumen voluntariamente al logro de una misión porque creen en un proyecto compartido y depositan su confianza en un equipo directivo cuya responsabilidad moral está garantizada. La empresa líder en intangibles se verá compelida a:

1. Adoptar decisiones que primen los valores humanos y sociales sobre los objetivos estrictamente financieros.
2. Asumir prácticas:
 - Respetuosas con las personas en el trabajo y con los *Principios para una Educación Responsable en Gestión* (PMRE) de Naciones Unidas.
 - Facilitadoras de la conciliación de la vida familiar y profesional.
 - Que valoren la protección y la mejora del capital natural, el capital social y el capital intelectual, por encima del capital financiero.
 - Estimulantes de una cultura de confianza, colaboración y transparencia.
 - Que conduzcan hacia modelos de organización del trabajo que compatibilicen el enriquecimiento del trabajo, el desarrollo de los colaboradores y la cohesión social con la productividad.

- Asentadas en esquemas de división del trabajo que avancen hacia organizaciones horizontales con poca jerarquía y donde la coordinación se asegure con la adaptación mutua y el liderazgo y no con la autoridad formal.
- Con diseños del sistema de valor que se hagan fuertes en la cooperación en todos sus eslabones.
- Que extiendan los criterios de selección de inversiones y tecnologías para abarcar la sostenibilidad de los productos y procesos tanto propios como de sus proveedores.
- Incentivadoras de estructuras de gobierno corporativo que, además de facilitar la presencia y los intereses de los propietarios del capital, aseguren modelos de gestión con la implicación de todos los grupos que trabajan en la organización.

Conseguir el equilibrio entre las preocupaciones competitivas y el bien común no es tarea sencilla. Requiere que:

- La organización y sus responsables hayan madurado las nuevas responsabilidades que el poder entraña y adopten las prácticas oportunas para hacerlas realidad.
- Las instituciones emitan señales e incentivos apropiados para que este mensaje cale y penetre en las formas de decidir, comportarse e invertir del mundo productivo, progresando hacia modelos de empresa responsable, sostenible, cooperativa y competente.
- Las empresas y sus responsables dispongan de herramientas y referencias apropiadas que les ayuden a diagnosticar su madurez ética (a través de sistemas de indicadores) y a elaborar sus propios planes estratégicos de responsabilidad y sostenibilidad.

Este informe pretende aportar información al debate abierto sobre cómo progresar en estas tres direcciones. Los objetivos concretos que el estudio aborda son los siguientes:

- Analizar las tendencias que presionan a favor de una mayor responsabilidad social de la empresa ante sus stakeholders y la variabilidad de posiciones éticas que las empresas pueden ocupar en respuesta a estos retos, así como proponer un sistema de indicadores de la madurez ética y la responsabilidad en la gestión de las organizaciones.
- Explicar al empresariado, directivos y responsables de las empresas valencianas de todos los tamaños y sectores, cuáles van a ser las nuevas pautas de la competitividad en el siglo XXI y el papel mollar que en ellas jugarán los activos intangibles, qué son, sus clases, su organización en un inventario (que permita desarrollar herramientas de autodiagnóstico que faciliten a las pymes localizar y valorar dicho stock) y su valor en los mercados.
- Ofrecer un análisis de los modelos competitivos estáticos o de equilibrio, y especialmente de de los modelos competitivos dinámicos o de desequilibrio, de las capacidades a acumular para producir tanto rentas ricardianas como schumpeterianas, y de las meta-capacidades capaces de regenerar esas capacidades.
- Justificar las prácticas que la empresa debe seguir en orden a acumular activos intangibles, y analizar en qué medida estas mismas acciones pueden servir para promover su orientación hacia el bien común, haciéndolas ciudadanos organizativos

competentes, responsables y sostenibles, y promover su aceptación e implantación real en las empresas valencianas.

- Explicar el modelo de empresa que prime la cooperación, la ética, la solidaridad, la responsabilidad social y el desarrollo de competencias, y promover el debate y el diálogo entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para abrir las puertas a estrategias y decisiones coherentes con estos principios, con la vista puesta en la firma de un *contrato social* inspirado en estos valores.
- Concienciar a las futuras generaciones de empresarios, directivos y profesionales de la irrenunciabilidad del compromiso ético.
- Definir los propósitos, las directrices y las líneas maestras que deberían inspirar una estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente.

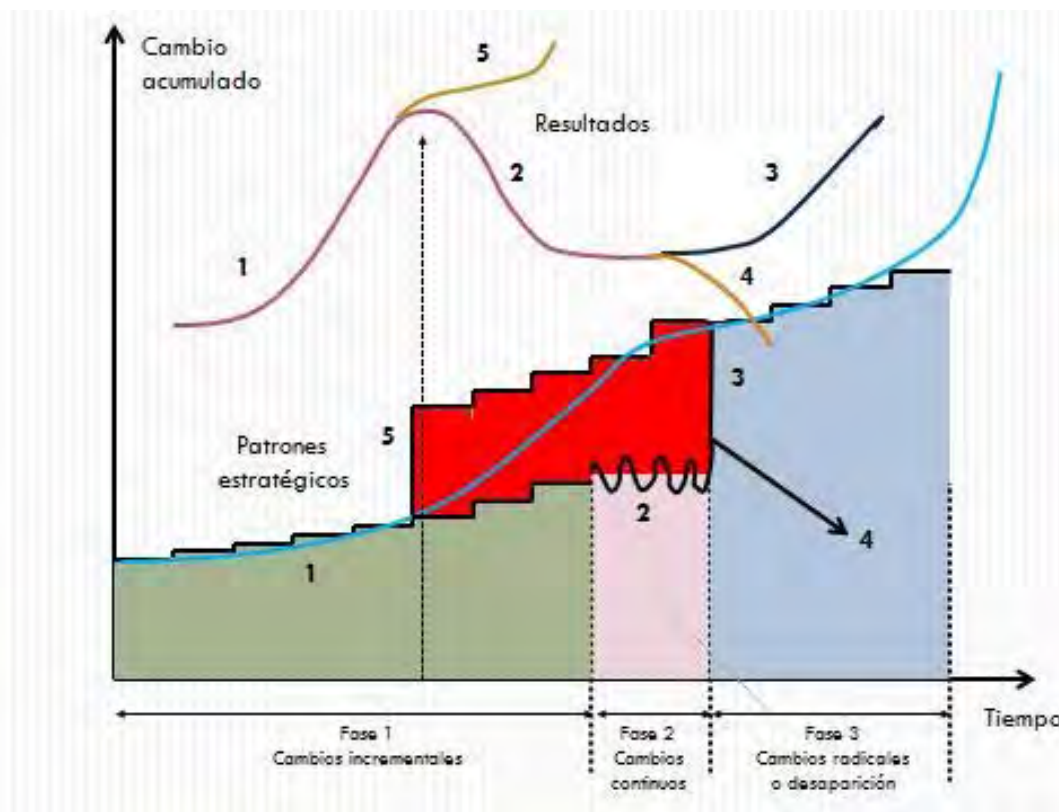
2.- EL CAMBIO EN EL ENTORNO: DESAFÍOS PARA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

2.1. LA REPERCUSIÓN DEL CAMBIO EN EL ENTORNO SOBRE LA EMPRESA

Los responsables máximos de las empresas, llamémosles empresarios o directivos, tienen que superar actualmente muchos retos, para lo cual deben desarrollar estrategias adecuadas a las circunstancias cambiantes de su entorno, a sus recursos y capacidades y a las expectativas de las partes interesadas² (internas y externas a la organización) en su comportamiento y resultados, muchas veces contrapuestas.

La observación histórica constata que el fracaso empresarial empieza a germinar cuando la empresa incurre en una **desviación estratégica**, situación que acontece cuando las estrategias pierden el poder para guiar la posición competitiva de la compañía al desacoplarse del rumbo del cambio de su entorno, sus capacidades estratégicas y/o las demandas de sus partes interesadas. Por tanto, la supervivencia y la prosperidad de la empresa, y con ella de la economía en que se inserta de la cual es la institución mollar, dependerán de la habilidad de sus conductores para equilibrar la estrategia con los cambios en estos tres aspectos y conciliar todos sus imperativos.

Figura 3. El riesgo de desviación estratégica como origen del fracaso empresarial.



La evolución del cambio estratégico en función del cambio en alguna de las tres dimensiones señaladas puede explicarse con el modelo del equilibrio escalonado³ (figura 3). El patrón 1 de estabilidad de *ajustes incrementales en la estrategia* sólo es adecuado cuando el cambio es moderado y paulatino. En el momento en que el cambio empieza a acelerarse la empresa, el

2 ¹ A lo largo de este documento utilizaremos los términos “partes interesadas” y “grupos de interés” como equivalentes al de stakeholders, desarrollado en el epígrafe 1.2.

3 ¹ Propuesto por Romanelli & Tushman (1994).

ajuste incremental es insuficiente para adaptarse y la estrategia empieza a perder poder como guía de la posición competitiva de la empresa. El problema puede incluso ser mayor si la suavidad del cambio ciega a la dirección y no se cuestiona lo que está ocurriendo en su contexto y sus consecuencias, cayendo en el síndrome de la complacencia que conduce a la *inmovilidad estratégica*. Sin embargo, suelen existir motivos relevantes para este patrón de comportamiento, que consisten tanto en los problemas de interpretación del impacto devengado por nuevos retos cuando las cuestiones estratégicas están revestidas de complejidad e imprevisibilidad; como en el peso de la inercia que lleva a los directivos a recurrir a “soluciones” probadas que les ayudan a minimizar la incertidumbre consustancial al cambio, que han tenido éxito en el pasado y que son consistentes con las rutinas organizativas, la cultura corporativa y/o su aprendizaje previo. Este proceder se enfrenta al riesgo de que el cambio incremental de la estrategia se vea sobrepasado por el cambio en el entorno, las capacidades y/o las expectativas de los actores. Al no aportar el cambio estratégico incremental una capacidad suficiente de ajuste, la organización se va quedando desfasada y acumula desviación estratégica. La acumulación de desviación estratégica se va reflejando en el deterioro de los resultados. Este desajuste se mantiene hasta cierto momento en que resulta inaceptable y provoca la entrada en otra fase de *cambios estratégicos continuos pero sin una orientación clara* (patrón 2). Esta etapa puede concluir con una estrategia fracasada que aleja a la empresa aún más del cambio requerido –y al tiempo la acerca a su desaparición- (patrón 4), probablemente porque la nueva estrategia a implantar requiera acciones inconciliables con la cultura y/o los intereses de los grupos que detentan el poder. Alternativamente, la dirección puede impulsar un cambio estratégico radical que revolucione sus formas de hacer y modos de pensar, alineándola de nuevo con las exigencias que su contexto le plantea y solventado así el problema de desviación estratégica.

2.2. LUCES Y SOMBRAS EN EL ENTORNO

La prevención de la desviación estratégica precisa ante todo un conocimiento claro de las cuestiones contemporáneas más relevantes que el entorno y los actores internos y externos van ocasionando y su evolución en el tiempo.

La empresa y el mercado como escenario donde opera libremente se enfrentan hoy a una serie de desafíos y de presiones que están remodelando la propia naturaleza de los objetivos corporativos, de las funciones y responsabilidades de las organizaciones productivas, del juego de los mercados y del carácter de la organización económica de la sociedad. Los cambios sustanciados en el entorno han sido originados por fuerzas latentes poderosas de muy distinto carácter, relativas a la reorganización internacional del trabajo; a la revolución industrial auspiciada por una serie de vectores tecnológicos, económicos y sociales; a las modificaciones institucionales emanadas tanto del modelo de organización política nacional como del escenario europeo y mundial; y a los cambios de las expectativas y valores de los grupos de interés relacionados con la empresa. Estos desafíos que la empresa del siglo XXI tiene planteados son muy diferentes a los tradicionales que arrostró durante la pasada centuria.

El resultado conjunto del amplio vector de fuerzas de cambio, que se vislumbran en el proteico escenario construido durante las últimas décadas, ha conducido al crecimiento exponencial de la turbulencia del entorno. Estamos en la era de las turbulencias, como ha

gustado en denominarla Alan Greenspan (2008). El entorno de la empresa ha sido, desde que advino una economía en democracia, un escenario presidido por transformaciones radicales, que han acentuado la turbulencia en el entorno nacional e internacional y la complejidad de la vida organizativa, al dilatar los horizontes, multiplicar las necesidades de recursos y conocimientos y alimentar tendencias entrecruzadas y aparentemente contradictorias en algunos casos. En consecuencia, la evaluación del efecto de estos retos es complicada porque muchos de ellos tienen luces y sombras, es decir, parecen apuntar tendencias claras que hay inmediatamente que matizar. La Tabla 1 sintetiza este panorama de luces y sombras respecto a los principales desafíos que sobre la empresa del siglo XXI penden.

Tabla 1. Tendencias de cambio en el entorno en el umbral del siglo XXI: luces y sombras.

Descripción de los factores claves del entorno	Tendencias indiscutibles ...	Pero con matices ...
Globalización comercial.	El mercado mundial está cada vez más abierto e integrado pero persisten los conflictos comerciales y las prácticas proteccionistas.
Globalización de la producción.	Las empresas de los países desarrollados están deslocalizando producción hacia regiones de mano de obra cualificada más barata pero muchas de ellas han cerrado fábricas en el extranjero y optan crecientemente por la cooperación próxima.
Globalización de la demanda.	China es la potencia con mayor crecimiento relativo y un mercado más abundante y en expansión y sin embargo el crecimiento absoluto del consumo en EEUU es mayor que el de China, India, Brasil, Rusia y México juntos.
Globalización financiera.	India está recibiendo un enorme volumen de inversión extranjera pero en 2007 será un exportador neto de capital
Globalización de las personas.	Las personas con talento están cada vez más dispuestas (y gozan de mayor demanda) para trabajar en cualquier parte del mundo aunque eso descapitaliza los países emisores, que se ven en cambio agobiados por la inmigración descualificada.
Redistribución internacional del trabajo.	Los competidores emergentes están ganando la partida de la competencia internacional en los productos manufacturados intensivos en coste pero China e India son también competidores internacionales de gran nivel en sectores tecnológicos.
Impulso de la economía del conocimiento.	La utilización de las tecnologías es cada vez más intensa pero el factor humano adquiere una importancia relativa creciente y se revela como el recurso más escaso.
Desarrollo de la economía digital.	Las tecnologías de la información y el comercio electrónico absorben inversiones crecientes aunque la competitividad digital descansa más en el conocimiento que en la tecnología.
Desmasificación de la demanda.	Prolifera el segmento de mercado "low cost" pero el consumo de artículos de lujo crece a tasas igualmente altas.
Desarrollo de un nuevo marco institucional transnacional y redefinición del papel del Estado-nación.	Las instituciones mundiales adquieren un creciente peso ante la transnacionalización de los problemas pero en algunas naciones la descentralización política está favoreciendo la fragmentación institucional.
Conciencia cívica: un nuevo contrato social.	Presión para que se asuma un mayor compromiso social aunque los gobiernos y los políticos dan poco ejemplo por sus prácticas deshonestas, corruptas y sin principios.
Desarrollo sostenible: un nuevo contrato con la	El consumo de recursos no renovables está creciendo	... aunque existe un buen abanico de prácticas de eco-eficiencia (económica y

Naturaleza.	fuertemente, y ello entraña tensiones estructurales para los precios de las materias primas ...	medioambientalmente rentables) que permiten reducir el consumo.
Aceleración del cambio tecnológico.	La innovación es un requisito para la diferenciación pero cada vez es más complicado controlar sus resultados al ser fruto de procesos colaborativos.
Activismo consumerista.	El consumidor es cada vez más exigente pero el precio sigue siendo el principal factor en la decisión de compra.
Crecimiento del consumidor verde.	Crecimiento de los segmentos de mercado que demandan productos y procesos medioambientalmente responsables aunque el porcentaje de consumidores dispuestos a pagar por ello un sobreprecio crece más lentamente.
Activismo de los empleados.	Los empleados cada vez mejor cualificados presionan a las empresas a favor de sus intereses aunque cada vez hay menor afiliación sindical y más tendencia a la negociación individual.
Expansión del activismo político y ecológico.	Presión de movimientos activistas en pro de múltiples causas sociales y medioambientales aunque sigue sin estar claro como deslindar los roles público, privado y organizativo en estos campos.
Activismo corporativo.	Presión de grupos organizados a favor de una mejora de la gestión y la rentabilidad para el accionista, principalmente de los minoritarios que tropieza con resistencias de los directivos y accionistas mayoritarios a la implantación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
La empresa abierta y competitiva	Procesos de concentración económica y de formación de mega-organizaciones que conviven con el desarrollo de pymes especializadas y de redes-interorganizativas.
La empresa flexible: flexibilidad y capacidad de adaptación a entornos turbulentos	Necesidad de desarrollar la capacidad de adaptación a entornos impredecibles y cambiantes aunque se sigue insistiendo en las economías de escala y en estructuras burocráticas y rígidas.
La empresa intangible y de calidad	La competitividad demanda calidad en productos, procesos y sistemas, así como la mejora de intangibles (marca, reputación, etc.)	... pero los directivos siguen con una mentalidad formada en la gestión de tangibles y no saben gestionar ni medir los intangibles.
Desarrollo de la ciencia de la administración.	La ciencia de la administración de organizaciones se configura como un factor clave para el progreso económico y social que se ve obstaculizado por la proliferación de gurús, "magos" y de expertos sin vocación de aprendizaje y que desprecian la teoría.
Conciliación de retos y arbitraje de intereses	Se pide a los directivos que sean superhombres capaces de desplegar respuestas a todos los retos antedichos, conciliando todas las demandas si bien es evidente en muchos casos la imposibilidad de un arbitraje de exigencias e intereses al estar en conflicto en un escenario de recursos escasos.

2.3. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MOTORES DEL CAMBIO

El problema general en el estudio de estos procesos de cambio es la identificación de las fuerzas motoras de la transformación y la estimación de su importancia. Frecuentemente, cada fuente cuenta la historia según su particular percepción subjetiva, impregnada siempre de sus valores y prejuicios. Sin embargo, pese a la aleatoriedad de la predicción y a ser la anticipación del futuro una de las actividades más complejas, los responsables de conducir las organizaciones políticas, sociales y económicas deben establecer patrones generales de cambio y de comportamiento a largo plazo, para identificar fuerzas latentes que sean de utilidad para tomar decisiones estratégicas eficaces. Siendo consciente de lo fácilmente que uno puede hacer el ridículo cuando se pone en plan “bola de cristal”, Ray Bradbury comentó acertadamente en cierta ocasión que el futuro no debe intentar predecirse, sino prevenirse. Y ello implica identificar las fuerzas clave del cambio.

Una forma objetiva de aproximarse al problema de desvelar el proceso de cambio en los retos y factores de éxito para la empresa es recurrir a un Estudio Delphi. Este método es una herramienta de prospectiva para trazar escenarios futuros probables, singularmente atractiva para modelar la evolución futura de aspectos externos a la organización, a partir de las opiniones, el conocimiento y la experiencia de un panel de expertos en la materia. El método permite reducir la larga lista de factores críticos que puede enunciarse, hasta reducirla a un número menor de variables que sea más manejable a efectos de la investigación de sus efectos.

Tabla 2. Las fuerzas del cambio en el umbral del siglo XXI.

	Descripción de los factores claves del entorno
TENDENCIAS ECONÓMICAS	
1	Incremento de la internacionalización de las economías.
2	Globalización comercial.
3	Globalización de la demanda.
4	Globalización de la producción.
5	Redistribución internacional del trabajo y crecimiento de la competencia internacional.
6	Globalización financiera.
7	Globalización de las personas.
8	Impulso de la economía del conocimiento.
9	Desarrollo de la economía digital, la economía virtual y del <i>e-business</i>
10	Externalización, cooperación y subcontratación, junto al desarrollo de redes interorganizativas.
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	
11	Aceleración del cambio tecnológico.
12	Desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.
13	Avances en tecnologías agrícolas y en biotecnología.
14	Avances en medicina y biotecnología.
15	Desarrollo de la automatización flexible.
16	Innovación en tecnologías limpias.
TENDENCIAS SOCIALES E INSTITUCIONALES	
17	Crecimiento demográfico y fuertes flujos migratorios.
18	Desarrollo de un nuevo marco institucional transnacional y redefinición del papel del Estado-nación.

19	Trasnacionalismo, regionalismo y tribalismo. Reivindicación de lo local.
20	Reivindicación de lo auténtico y lo ético.
TENDENCIAS MEDIOAMBIENTALES	
21	Impacto de la actividad económica sobre el entorno natural.
22	Cambio climático.
23	Desarrollo sostenible: un nuevo contrato con la naturaleza.
24	Incremento de la regulación medioambiental.
TENDENCIAS DE LOS STAKEHOLDERS	
25	Activismo consumerista.
26	Crecimiento del consumidor verde.
27	Activismo ecológico.
28	Activismo laboral y redefinición del papel sindical.
29	Activismo político: expansión de los movimientos activistas por causas políticas.
30	Activismo corporativo.

Fuente: Camisón, C. (2012), *Estudio Delphi sobre los factores de cambio para la empresa española en el umbral del siglo XXI*.

Este informe se basa en los resultados del *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del siglo XXI*.⁴ Este Estudio Delphi ha facultado la identificación de una selecta lista de 30 fuerzas motrices del proceso de cambio que están viviendo las economías capitalistas avanzadas, y cómo afectarán al mundo de los negocios. Aunque las fuerzas del cambio pueden clasificarse por diversos criterios, hemos optado por agruparlas en cinco categorías, según se refieran a transformaciones del sistema económico (tendencias económicas), del sistema social (tendencias sociales), del medio natural (tendencias medioambientales), de la tecnología (tendencias tecnológicas) y de los grupos de interés o agentes económico-sociales (tendencias en los stakeholders). La Tabla 2 resume esta síntesis de las fuerzas claves del cambio en 30 factores, todos ellas con efectos intensos aunque no simétricos.

El cambio del entorno durante los últimos tres decenios está enmarcado en el proceso de globalización económica. Tras el detonante que supusieron las crisis petrolíferas y el alza de los precios de las materias primas, se ha proseguido con un crecimiento sin precedentes de la mundialización económica, que ha facilitado unas relaciones comerciales externas más intensas en producción, distribución y consumo. El incremento de la internacionalización de las economías ha llevado igualmente aparejados el aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en los mercados nacionales, así como el desarrollo de grandes empresas (factor 1). La multinacionalización de competidores procedentes de los países económicamente emergentes, que se suman a las clásicas empresas transnacionales estadounidenses, europeas y japonesas, ha intensificado notablemente la competencia en todos los mercados de interés, marcados hoy en día por la presencia de empresas extranjeras en todos los sectores, y está empujando hacia procesos de concentración empresarial que cedan la dimensión más adecuada para competir globalmente, o al menos defenderse aceptablemente en los mercados interiores (Camisón, 2007: 48).

Este escenario de internacionalización de las economías ha sido positivamente alentado por la globalización de los mercados, alimentado a su vez por la desregulación de muchas

4 ¹ Una síntesis de sus principales resultados ha sido publicada en Camisón (2007). Dada la longitud de esta relación de fuerzas críticas, se ha procedido a su análisis para agruparlas en un número menor de variables que sean más fácilmente manejables a efectos de la investigación de sus efectos.

industrias por los gobiernos nacionales, la concertación de bloques regionales de libre comercio y el progreso de los tratados internacionales con idéntico fin, que han reducido sensiblemente las restricciones al comercio exterior, aunque persistirán las barreras técnicas a los intercambios (factor 2). En el ámbito continental, la integración de España en la CEE, junto con el propio proceso de consolidación del Mercado Único Europeo, de la unión monetaria y de la ampliación de miembros hasta forjar la Unión Europea de 25, han situado a las empresas españolas en un mercado de gran alcance, con una fuerte carga de dinamicidad que ha estimulado las expectativas y las estrategias de mejora de los empresarios. Al tiempo, la configuración de la economía española como una economía cada vez más abierta ha conducido a que se sincronice irreversiblemente con las oscilaciones de un mercado exterior cada vez más globalizado.

La expansión de los mercados y la configuración de mercados abiertos de gran dimensión han facilitado la globalización de la demanda. Una cuota cada vez mayor de las ventas de la empresa procederá de los mercados internacionales, y los mercados emergentes constituirán una masa de consumidores ávida de consumo. La difusión de marcas mundiales está igualmente presionando hacia la homogeneización a nivel mundial de los patrones de consumo (factor 3). La expansión del mercado natural para las empresas late tras el aumento del valor competitivo de la logística, y de la necesidad de desarrollar redes de comercialización y plataformas de distribución potentes capaces de irradiar los productos de la empresa hacia cualquier punto de demanda.

La producción ha traspasado crecientemente las fronteras nacionales, en un proceso de globalización productiva impulsada por varias tendencias. En primer lugar, la producción se ha transnacionalizado como efecto de decisiones estratégicas de ubicar plantas de producción para garantizar el suministro eficiente a mercados clave o para aprovechar la abundancia de recursos en cierta localización. El crecimiento de la inversión extranjera directa ha ido paralelo al desarrollo de las empresas multinacionales. En segundo lugar, la producción global se ha plasmado en la deslocalización productiva de actividades y plantas hacia regiones con ventajas comparativas en costes, países periféricos de Europa del Este, norte de África y Asia fundamentalmente (factor 4). Sin embargo, esta relocalización industrial sólo puede entenderse en el contexto de la nueva distribución internacional del trabajo que conlleva la multinacionalización de la competencia. Las empresas occidentales tienen crecientemente como competidores efectivos a empresas de disímiles procedencias, reflejando la multilateralidad de los flujos comerciales mundiales (factor 5). El alza de la rivalidad en los mercados internacionales se aprecia sobre todo en la irrupción explosiva de nuevos actores con ventajas comparativas en costes, que están generando otra onda de deslocalizaciones industriales hacia países periféricos de Europa del Este, norte de África y Asia fundamentalmente. Esta presión sobre las firmas de países económicamente desarrollados para transformar sus actividades ha trastocado las estructuras productivas, forzándolas a repensar su gama de producto, su posicionamiento competitivo y su modelo de organización de la producción (Camisón, 2007: 46-48).

La apertura económica no sólo ha fructificado en la expansión de los mercados y de las transacciones comerciales y en un mayor flujo internacional de capital. Ha ido también acompañada de la globalización financiera y la globalización de las personas. La globalización financiera se ha plasmado en la liberalización del movimiento internacional de capitales y en la penetración del capital extranjero (factor 6). Por su parte, la globalización y movilidad de

las personas se ha traducido en la liberalización del movimiento internacional del capital humano (factor 7) y en el crecimiento de los movimientos migratorios (factor 17).

El cambio en la economía internacional tiene, como otro de sus propulsores, el avance hacia la economía del conocimiento (factor 8). Estas tendencias han acentuado el valor estratégico de la tecnología y del conocimiento. La necesidad de las empresas de ubicarse en la frontera tecnológica del negocio, en una situación de grandes necesidades de recursos para hacer I+D+i competitiva, está presionando hacia crecimiento del número de instituciones dedicadas a la generación y difusión de conocimiento, el incremento de la importancia del capital intelectual y de la necesidad de formación. Otro exponente de la nueva economía será la intensificación del contenido en conocimiento encapsulado en los productos, como se puede ya apreciar en los servicios de consultoría avanzada o el software de alta complejidad.

La transformación en una economía del conocimiento se alimenta también del amplio y profundo cambio tecnológico marcado especialmente por el crecimiento de nuevas industrias emergentes bien distintas a las que definieron la Segunda Revolución Industrial (factor 11). El desarrollo del amplio espectro de las tecnologías de la información (factor 12) ha sido el vértice para el impulso de la economía digital y la economía virtual, con sus secuelas de mayor transparencia informativa, flujos intensos de información e importancia de la riqueza de contenidos y conocimientos (factor 9). La digitalización ha favorecido el despliegue de un grupo de nuevas industrias ligadas a la producción de software y de novedosos modelos de negocio sobre el e-business. Además, ha introducido mayor complejidad y riqueza de contenido en información en los productos y procesos, junto a desconocidos flujos de información intra e inter-organizativos.

Entre las tecnologías prototipo de la nueva economía del conocimiento, debería resaltarse la biotecnología, como ejemplo de la integración ciencia-tecnología-industria y del creciente rol del conocimiento en el desarrollo de productos, y con efectos intersectoriales destacados tanto en la agricultura (factor 13) como en la medicina (factor 14). Las tecnologías de automatización flexible son otro campo esencial de progreso técnico ante el creciente coste relativo del factor trabajo en las economías avanzadas y la necesidad de impulsar sistemas productivos antropocéntricos que valoricen el talento y la participación humana (factor 15). Otro campo de progreso tecnológico puntero son las tecnologías limpias aplicadas a todos los sectores económicos, que entroncan con las tendencias medioambientales más adelante analizadas (factor 16).

Las demandas ocasionadas por el cambio tecnológico y la creciente competencia han incentivado asimismo la concentración de las empresas en sus competencias nucleares, externalizando el resto de funciones, y su búsqueda de acuerdos de cooperación para compartir recursos y capacidades y minorar riesgos, dando lugar a un tejido industrial fuertemente entrelazado con múltiples redes inter-organizativas (factor 10).

El tercer eje del cambio contextual está siendo el desarrollo de un nuevo marco institucional transnacional, que ha conducido a un panorama complejo en cuanto al papel político y público y a la distribución del mapa competencial. Es evidente el alejamiento de los ámbitos decisorios en ciertos temas con la transferencia de competencias del gobierno central a la Comisión Europea, ligada al avance de la Unión Europea como proyecto político. El Estado-nación clásico ha sido superado por la mundialización de cada vez más asuntos, haciendo la negociación internacional en múltiples foros una dimensión crucial de la acción política

(Camisón, 2007: 49). El balance de este nuevo equilibrio para la competitividad empresarial en cada territorio dependerá sobremanera de la eficacia de la acción pública y de sus modelos de gobernanza, de su habilidad para ganar espacios de poder y crear incentivos adecuados para la adaptación (factor 18) (Camisón, 2006: 89).

Los cambios sociales vislumbrables en este umbral de siglo son muchos, aunque el estudio Delphi ha destacado dos. En primer lugar, la globalización está discurriendo acompañada paralelamente del avance de movimientos regionalistas y tribalistas, que destacan por su reivindicación de lo local (factor 19). El impulso de la globalización de los mercados convivirá pues, de manera aparentemente contradictoria con la homogeneización mundial de las pautas de consumo, con la evolución constante de estos hacia la desmasificación y personalización de la demanda (factor 10). En segundo lugar, se vislumbra una pulsión de reivindicación de lo auténtico y lo ético, que entre otras cosas conducirá a primar la calidad, a desechar costes de no calidad y a modelos de comercio responsable (factor 20).

Las fuerzas de presión para el cambio tienen también una interesante dimensión medioambiental. Entre los nuevos elementos medioambientales en el escenario competitivo de la empresa cabe citar: una preocupación social creciente sobre el impacto de la actividad económica en el entorno natural (factor 21), sobre todo por el cambio climático (factor 22), que devengará actitudes cada vez más exigentes hacia la responsabilidad medioambiental de la empresa; la consolidación de un estado de opinión pública y de una ideología política abanderando el desarrollo sostenible y un nuevo contrato con la naturaleza (factor 23); y la creciente intervención pública, tanto en la forma de una regulación clásica como con nuevos instrumentos de estímulo a la internalización de los costes ambientales por la empresa (factor 24). Las organizaciones se enfrentarán a una combinación de sanciones-normas y estímulos positivos, todos con el mismo propósito de fomentar su adaptación medioambiental.

La estrategia de la empresa está influida en gran medida por los cambios operados en su entorno, así como por los recursos y capacidades con que cuente para enfrentarlos, pero también con lo que las personas que se relacionan con la organización esperan obtener de ella. La visión tradicional, a la hora de definir a quién debe servir la empresa y por tanto cuáles deberían ser los propósitos que guíen la estrategia, se ha limitado a considerar las expectativas de los actores con un poder directo para tomar decisiones y emprender acciones ejecutivas, que son quienes forman la cadena de gobierno corporativo, o para imponer obligatoriamente decisiones y formas de comportamiento a los miembros de dicha cadena. Así concebida, la misión de la empresa y los objetivos que la estrategia debe perseguir responderían únicamente a los intereses de los propietarios del capital (shareholders) y, cuando se ha disociado la propiedad y el control, a los miembros de la alta dirección, siempre dentro del marco regulatorio de obligado cumplimiento.

Sin embargo, el *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI* ha identificado seis fuerzas de cambio especialmente potentes, ligadas al creciente activismo de grupos de interés en los ámbitos del consumo, el trabajo, la política, el gobierno corporativo y el medio ambiente, que son diferentes en sus reivindicaciones y actuaciones a los movimientos accionariales y a los desarrollos regulatorios (figura 4). La vida económica y social se está viendo transformada por el creciente protagonismo de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) relacionados con la empresa, y la extensión de los

movimientos activistas organizados en defensa de ciertas causas (factores 25 a 30).⁵ Todas estas manifestaciones de activismo, a diferencia de otras formas como las revueltas, suponen una cierta organización y planificación para lograr objetivos específicos pero referidos generalmente a visibilizar ciertos intereses, situaciones o descontentos sobre una realidad que se desea transformar.

Figura 4. Fuerzas del cambio para la empresa en el siglo XXI: las tendencias de los stakeholders.



Fuente: Camisón (2012), Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI.

⁵ Las ideas expuestas sobre estas seis fuerzas de cambio se basan en Camisón (2008: 21-28) y Camisón (2012: 66-68).

3.- LA EMPRESA ANTE SUS STAKEHOLDERS

3.1. EL ACTIVISMO REGULADOR

El modelo clásico de gobierno corporativo está sufriendo una serie de reformas por organismos enmarcados en el entorno legislativo-administrativo, que comprenden las administraciones públicas, las comunidades locales, los reguladores y las agencias gubernamentales, en busca de prevenir los conocidos fallos que las empresas están sufriendo por comportamientos desviados de los estándares legales, por centrarse en las cuestiones estratégicas equivocadas o por arbitrar soluciones erróneas.

Encontramos así, junto a las propias cámaras legislativas, a las agencias preocupadas de incrementar la credibilidad del **marco regulatorio** entre los agentes económicos y sociales, que nacieron con el concepto de “regulación económica” acuñado en Estados Unidos referida a las *public utilities*, y que han alcanzado un notorio protagonismo con los procesos de desregulación y privatización de servicios públicos emprendidos desde los años 90.⁶ Suelen ser instituciones independientes y especializadas que se rigen por una base jurídica propia y cuentan con una competencia profesional singular. Sus acciones se orientan entonces a elaborar códigos y reglamentos que ordenen la conducta de las organizaciones y de sus responsables según las directrices emanadas del poder legislativo nacional o comunitario, siguiendo con este fin programas de supervisión, rendición de cuentas y en su caso de sanción; así como a la emisión de informes o dictámenes de base para la regulación, junto a la codificación de códigos y normas de buenas prácticas que en algunos casos no son obligatorios pero aún así a considerar por su fuerza reputacional. Dado que la regulación y la supervisión limitan la discrecionalidad de los agentes y achican el margen que tienen para perseguir objetivos diferentes a los establecidos por la agencia, surge ya una tensión a la hora de diseñar sus propósitos y estrategias entre el deseo de independencia de las empresas y el marco de obligaciones que los organismos regulares les imponen.

A nivel de la Unión Europea, las empresas deben enfrentarse a agencias de ámbito comunitario, nacional e incluso regional en algunos casos (Vírgala, 2011). Las agencias comunitarias o del “primer pilar” son singularmente relevantes a efectos empresariales pues cubren el campo económico con directrices de alcance europeo; actualmente son 23 agencias y se encuentran distribuidas entre 16 países miembros, con cuatro de ellas localizadas en España. El papel de estas instituciones es especialmente activo en sectores críticos para la economía, la salud ciudadana y la seguridad. A nivel nacional, dentro del grupo de agencias reguladoras en ámbitos económicos tenemos a organismos como la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (en la que se han integrado comisiones previas como la Comisión de la Energía y la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones), la Comisión del Sistema Eléctrico Nacional, la Agencia Española de Protección de Datos, el Consejo de Consumidores y Usuarios, la Comisión de Propiedad Intelectual y la Comisión Nacional del Mercado de Valores. En el ámbito de la salud, sus equivalentes serían agencias de evaluación de medicamentos y ordenación alimentaria como la Agencia Europea de Medicamentos y la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, colegios profesionales e incluso instituciones de auto-regulación emanadas de la misma industria alimentaria o farmacéutica.

6 ¹ Véase una síntesis de la función de este activismo regulador en el informe elaborado por la Fundación Ciudadanía y Valores (Meilán, 2010).

Otras agencias trabajan en ámbitos sensibles de seguridad que obligan a la prevención de riesgos, como son la Agencia Europea de Medio Ambiente, la Agencia Europea de Seguridad Aérea, la Agencia Europea de Seguridad Marítima y la Agencia Ferroviaria Europea; y sus equivalentes españoles como son la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria o el Consejo Nacional de Seguridad Nuclear. Pueden destacarse por últimos las agencias de normalización y certificación como la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), engarzadas en la International Organisation for Standardization (ISO) y las redes europeas (European Committee for Standardization CEN, European Committee for Electrotechnical Standardization CENELEC y European Telecommunications Standardization Institute EETs).

El marco regulador supone también una presión coercitiva para modificar el comportamiento directivo y empresarial en relación a tres grupos de interés clave: los propios accionistas, nuevos inversores y los acreedores financieros. En especial, las actuaciones de los gobiernos para impulsar reformas del gobierno corporativo, incluyendo las propuestas de códigos de buen gobierno emanadas de diversos comités *ad hoc*, están siendo un instrumento interesante para obligar a los directivos y consejeros a aplicar estrategias a favor de los accionistas, con medidas que imponen más requisitos de control interno (más allá del control financiero) y nuevas ideas en la configuración de los órganos de gobierno y en el perfil de sus componentes en aras a garantizar los intereses de los propietarios y a moderar el ejercicio de poder que ejercen los grupos controladores.

3.2. LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA Y EL ACTIVISMO CORPORATIVO: SHAREHOLDER ADVOCACY

El gobierno corporativo dominante ha estado marcado hasta los años 90 por un accionariado pasivo, cuya participación en la toma de decisiones corporativas era mínima, restringiéndose con frecuencia a la aprobación anual de la rendición de cuentas en la Junta General de Accionistas o Socios, con las consabidas intervenciones puntuales preocupadas por el valor bursátil de la acción y la distribución de dividendos. Los equipos directivos gozaban por ello de un amplio margen de discrecionalidad, tanto mayor cuando más fragmentada estuviese la propiedad.

Sin embargo, los sucesivos escándalos en empresas destacadas como Andersen Consulting, Enron o WorldCom pusieron claramente sobre la mesa una doble cuestión. Por un lado, si los máximos ejecutivos de las compañías estaban cumpliendo diligentemente el papel que se les había asignado en su contrato de agencia por los accionistas. Por otra parte, si los consejos de administración estaban realmente ejerciendo su función de supervisores de las actividades de los ejecutivos y de la empresa pensando en el interés de los propietarios, y si sus prácticas de gestión y formas de retribución respondían a intereses corporativos o personales. El crecimiento de respuestas negativas en ambas cuestiones ha conducido a un accionariado cada vez más activo en defensa de sus derechos (*shareholder advocacy*), cuya primera manifestación ha sido que la gestión protagonizada por los equipos directivos se encuentre ante una supervisión cada vez más fuerte por los propietarios del capital. Más allá del endurecimiento de la legislación oportuna, el interés propietario por influir en la hoja de ruta corporativa no cesa de aumentar.

Hay pues un **activismo corporativo accionarial** de intensidad creciente por parte de diversos *stakeholders* que utilizan sus derechos políticos a participar en la toma de decisiones (a través tanto del voto en las juntas generales de socios como de la participación en los consejos de administración) para modificar las pautas de actuación directiva. Es por ello que la libertad de que gozaron muchos ejecutivos para crear grandes corporaciones y para impulsar estrategias de crecimiento a cualquier precio, a fin de facilitar su ascenso social y profesional y alcanzar retribuciones mastodónticas, está empezando a acotarse. Los nuevos stakeholders que propulsan este activismo corporativo no son los clásicos y pasivos accionistas rentistas o cosechadores de plusvalías rápidas, sino actores nuevos preocupados por las consecuencias del comportamiento directivo sobre los beneficiarios finales del rendimiento de la empresa y otras partes interesadas. En concreto, en función de los propósitos que constituyen la guía de estos nuevos protagonistas en el gobierno corporativo, podemos distinguir entre los inversionistas preocupados por la cadena de gobierno corporativo y la rentabilidad del accionista; y los inversionistas interesados por el desempeño en un concepto más amplio que capture las expectativas de otros grupos de interés.

Los activistas accionariales preocupados por la rentabilidad y la gobernanza corporativa son los llamados *inversionistas activistas*, que desean que la cadena de gobierno corporativo respete y persiga la obtención de sus expectativas de forma preferente. En función de las actividades y los mecanismos empleados por los accionistas para conseguir sus fines, pueden distinguirse distintos tipos. En primer lugar, existe un bloque de inversionismo activo que recurre a procedimientos de presión extraños a su peso en el capital social. En la modalidad *vote no campaign*, los inversionistas presionan a los accionistas con mayor poder voto para que se opongan a ciertos nombramientos ejecutivos, buscando así cambiar el tono de las decisiones directivas. En la *shareholder proposal*, los inversionistas se pronuncian (a favor o en contra) de propuestas concretas de los accionistas respecto a las normas internas de la compañía, como son las que atañen al ejercicio del gobierno corporativo más allá de la regulación legal o a las prácticas laborales adoptadas por el equipo directivo. Por último, tenemos las *say on pay*, en la que los accionistas se pronuncian sobre el plan de compensaciones a los ejecutivos mediante métodos “de bajo perfil” como son las cartas o llamadas a los responsables de la decisión.⁷

7 ¹ Véanse Cavanna (2014) y PwC (2015) para mayor información sobre los distintos tipos de inversionistas activistas.

Figura 5. Crecimiento del activismo corporativo por parte de los *hedge funds*.



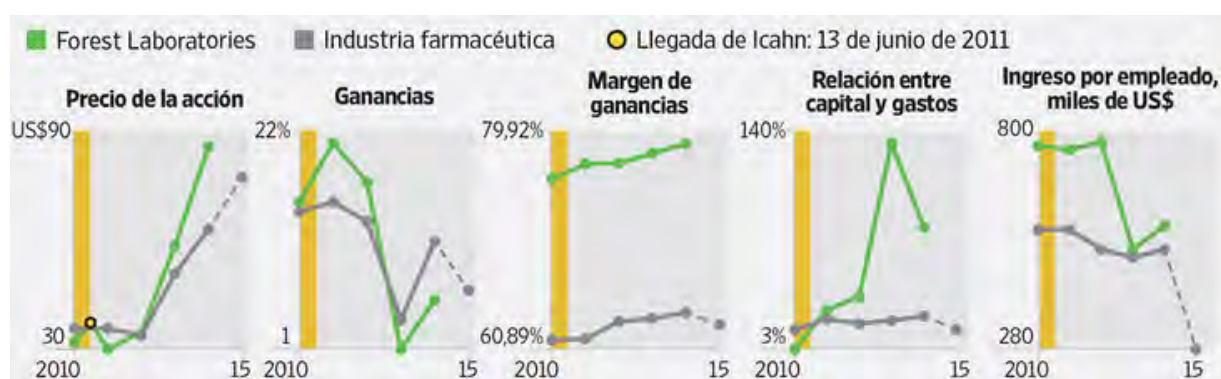
Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, con base en *The Economist* y FMI. <http://anif.co/comentarioecon%C3%B3micomico miercoles20may-15>.

La categoría con mayor grado de compromiso corporativo son los inversionistas activos que tiran de talonario superando cierto umbral de participación en el capital social (aunque sin alcanzar una cuota de control que equivaldría a una OPA) para influir en las decisiones estratégicas claves en la creación de valor. Este ha sido el activismo practicado desde principios de este siglo por los *hedge funds* (figura 5).⁸ Se trata pues de un mecanismo de gobierno corporativo a medio camino entre el mercado de control (la OPA hostil a la que se vería obligada si tomase una participación de control) y el mercado general de capital (que sigue la conocida como "regla de Wall Stret": si no te gusta como se gestiona esta compañía vende tus acciones). Su objetivo suelen ser compañías rentables y saneadas financieramente, pero cuya rentabilidad podría acrecentarse con estrategias que pusiesen en valor una excesiva liquidez o que reorganizasen su cartera de negocios (con fusiones, adquisiciones, escisiones o desinversiones). Fue el caso de la separación de Ebay y PayPal en dos compañías independientes durante el año 2014 a resultas en buena medida de la presión accionarial liderada por Carl Icahn. Y también el caso de ESL Investments bajo el mando de Carl Icahn cuando se hizo con K-Mart y con Sears para luego fusionarlas. Por tanto, los *hedge funds* no se limitan a delegar confianza en la dirección sino que quieren influir en las decisiones de los directivos, en principio mediante el diálogo con sus directivos, pero en caso de conflicto con métodos más expeditivos que incluyen la solicitud de representación en los órganos de gobierno corporativo, la movilización de los accionistas pasivos o la toma en préstamo de

⁸ La inevitable tendencia al crecimiento de estos movimientos de activismo accionarial, principalmente en Estados Unidos, ha sido retratada de forma cruda en *The Economist*, 2 de junio de 2007, pp. 59-60.

acciones para participar en la Junta General correspondiente –*empty voting*– (Goranova & Shareh, 2013). McDonald’s, Procter & Gamble, Fairmont Hotels, Yahoo, Apple, K-Mart, Time Warner, Banco Sovereign o Calpine son algunos ejemplos de la larga lista de casos en que los gestores de *hedge funds* han conseguido un papel más activo para conformar la estrategia corporativa. Más recientemente, en octubre de 2015, Nelson Peltz a través de Trian Fund Management anunció la compra de una participación en General Electric de 2.500 millones de dólares, sólo cinco meses después de haber entrado en Du Pont Co. y conseguir un puesto en su junta de accionistas.

Figura 6. Impacto del activismo corporativo: el caso de Carl Icahn en Forest Laboratories.



Fuente: Benoit, D., Monga, V. (2015).

El ascenso de los *hedge funds* como inversionistas activistas ha despertado en Estados Unidos y Reino Unido un amplio debate con el eje colocado sobre sus efectos positivos o negativos en el negocio. En un reciente análisis de 71 campañas de activismo corporativo desarrolladas entre 2009 y 2015, *The Wall Street Journal* no obtuvo una conclusión concluyente en ningún sentido, aunque sí alcanzó una evidencia generalizable: la mejor respuesta corporativa no es que el consejo rechace al activista ni que le consienta cualquier demanda sin valorarla, sino que depende de un análisis detenido de cada propuesta y del historia del activista. En los casos en que el activismo ha sido beneficioso para la compañía, como es el de Forest Laboratories tras la entrada de Carl Icahn (figura 6) o de 21st Century Fox tras la penetración de Jeff Ubben a través de Value Act, se ha distinguido por tomar participaciones a largo plazo y por comprometerse en el gobierno corporativo implicándose en el consejo de administración societario. Aunque otros inversionistas activistas han visto el valor de la intervención en el consejo (40 de las 71 campañas analizadas), ello no garantiza tampoco un desempeño superior al promedio de la industria. Ello confirma como dice Icahn que “no creemos por ningún motivo que todo el activismo de hoy sea bueno o que todos puedan entrar en el mismo saco. Hay malos activistas y estamos de acuerdo en que eso es negativo”.⁹ En cualquier caso, el activismo corporativo por los *hedge funds* es un mecanismo de control

9 ¹ El caso más reciente de este mismo mes de diciembre es el de ACS, a la que un informe del *hedge fund* Bodenholm Capital propició un hundimiento bursátil por valor de 760 millones de euros en apenas dos jornadas. El informe pronostica una caída de su cotización del 40% por sus irregularidades contables, su pasivo oculto y sus problemas de gobierno corporativo, a contracorriente de la tónica del mercado, pues el valor no tenía ninguna recomendación de venta en el consenso de Bloomberg. La clave está en que el fondo está especializado en posiciones cortas con acciones en préstamo, cuyas ganancias proceden exclusivamente de la caída de la cotización.

útil para las decisiones e inversiones de la compañía, así como un incentivo para que los directivos tomen decisiones inteligentes con una perspectiva a largo plazo y para que los inversores institucionales adopten un papel más activo valorando la bondad de sus propuestas y contribuyan a su aprobación por el Consejo de Administración.

Dentro del inversionismo activo se encuentran también los inversores institucionales como fondos de pensiones, fondos de inversión y fondos de capital riesgo. Para apreciar su importancia baste decir algunos ejemplos. La Florida State Board of Administration (FSBA) votó en 2013 en 9.534 sociedades desperdigadas por todo el mundo donde participaba. El fondo BlackRock participa en más de 14.000 sociedades. La Teachers Insurance and Annuity Associatio –College Retirement Equities Fund tiene participación en 7.000 sociedades. Se trata de inversores que tradicionalmente han mantenido una actitud pasiva, evitando entrometerse en la gestión de la compañía e incluso en decisiones corporativas críticas (como una fusión) por varios motivos: no son especialistas en dirección y carecen de una plantilla con las competencias necesarias en el amplio y variado número de sectores en que participan, algo que sería muy costoso y difícilmente retenible; no tienen incentivos para desarrollar esas capacidades porque normalmente no pueden adquirir más allá de cierto porcentaje del capital social y por tanto no pueden apropiarse de los beneficios originados por su control y asesoramiento experto; pueden generar consecuencias dañinas si el inversor institucional acaba considerándose un administrador de hecho (al que podrían extenderse las reclamaciones de terceros o las consecuencias de incumplimientos de la legalidad por parte de la compañía) o un *insider* (que desembocase en la oposición de otros accionistas y/o de la dirección); y, por último, porque el ejercicio de un mayor protagonismo en la gestión a fin de mejorar los resultados de la compañía ni siquiera es deseable porque puede conducir a “mover el mercado”, es decir, a otorgar ventajas en una de sus firmas participadas que perjudiquen otras de su cartera. Sus objetivos de inversión suelen limitarse a alcanzar rendimientos en línea con el mercado y a explotar las ventajas de la diversificación; y cuando la elección de la inversión no cumple las expectativas, suelen preferir vender su participación a indagar en el origen de los problemas. Pero pese a todas estas prevenciones contra una posición más activa, incluso estos inversores institucionales se están viendo compelidos a cierto activismo corporativo centrado en el diseño del gobierno corporativo de la compañía. Su activismo no se dirige pues, a diferencia de los *hedge funds*, contra el equipo directivo para lograr una mayor rentabilidad, sino para mejorar la gobernanza corporativa propugnando medidas como la elección de consejeros independientes, la eliminación de medidas anti-OPAS o de blindajes de administradores, o el esquema retributivo de los ejecutivos y/ consejeros.

El segundo modelo de activismo corporativo es aquel que hace suyas las expectativas de grupos de interés distintos a los accionistas y presionan a la dirección de la compañía por mejorar el desempeño social y medioambiental y la gobernanza de la empresa. En este caso, la participación en el capital social no busca esencialmente un retorno directo para el inversionista sino que sirve a cierta causa. En el ámbito internacional es bien conocido el caso de CalPERS, uno de los mayores fondos de pensiones del mundo, que solicitó a la compañía farmacéutica GlaxoSmithKline una revisión urgente de los programas humanitarios de la empresa que facilitarse el acceso a los medicamentos contra el sida en los países en desarrollo. A resultas de esta presión, Glaxo bajó el precio de sus fármacos contra el sida un 47%.

Algunos de estos nuevos accionistas están tomando participación en las compañías cuyas decisiones quieren influir y presionando desde dentro, con los resortes legales existentes, para que los consejos de administración y equipos directivos se comprometan en acciones de lucha contra el calentamiento global, la emisión de gases contaminantes y otros impactos medioambientales (Pattberg, 2005). CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) es una ONG fundada en 1989 por Joan Bavaria, entonces presidente de Trillium Asset Management, en colaboración con líderes ecologistas, para “movilizar a inversores y líderes empresariales a fin de construir una economía global más próspera y sostenible”, con su eje puesto en cambiar las prácticas medioambientales de las grandes corporaciones. Tras acciones como la elaboración en 1989 de los Principios Ceres (un código de conducta medioambiental de 10 puntos) que han sido ya asumidos por más de 50 corporaciones (13 de ellas pertenecientes a la lista Fortune 500), el impulso de la Global Reporting Initiative GRI (de hecho, el estándar internacional para reformar el desempeño económico, social y medioambiental más difundido, adoptado por cerca de 1.200 compañías), en 2003 dio un giro radical fundando la Investor Network on Climate Risk (INCR), un grupo de 100 inversores institucionales líderes que manejaban activos colectivos por valor de más de 10 trillones de dólares, con miembros tan potentes como Deutsche Assset Management, State Street Global Advisor, TIAA-CREF o CalPERS, el enorme fondo de pensiones de funcionarios de California con tres billones de dólares de inversión. INCR promueve una mejor comprensión de los riesgos financieros y las oportunidades de inversión ligadas al cambio climático, y ya en 2008 consiguió que 50 inversores institucionales líderes en Europa y Estados Unidos (que manejaban 1,75 trillones de dólares) aprobasen un plan de acción contra el cambio climático que se propuso incrementar las inversiones en eficiencia energética y tecnologías limpias –en tan sólo 18 meses se movilizaron con este fin 1,2 billones de dólares- al tiempo que controlar las inversiones que supongan riesgos financieros a largo plazo por sus impactos medioambientales.¹⁰ En 2007 se le reconoció como uno de los 100 actores más influyentes en el gobierno corporativo por *Directorship Magazine*.

En un sentido distinto, la organización Paridad en Acción lleva ya varios años asistiendo a las juntas generales de accionistas de las empresas del Ibex 35 para apoyar una mayor presencia de mujeres en los órganos de dirección y gobierno, siguiendo el ejemplo de la Asociación de Mujeres Juristas de Alemania. Los sindicatos también se han sumado al activismo accionario desde el año 2000, coincidiendo con la finalización del periodo de exteriorización obligatoria de compromisos empresariales por pensiones en 2002, a través de fondos de pensiones de empleo o mutualidades de previsión social empresarial donde la participación de los trabajadores en las juntas directivas y las comisiones de control es muy relevante. Sus reivindicaciones se han centrado en demandar mejores condiciones de trabajo y en impulsar comportamientos socialmente responsables.

Algunas organizaciones están yendo más allá y utilizan el activismo accionario como un instrumento para infiltrarse en empresas multinacionales a fin de conseguir que las empresas erradiquen sus posibles vulneraciones de derechos humanos y sus impactos sociales y medioambientales, si es factible con la negociación y cuando a misma no prospera denunciando ante la opinión pública estas prácticas esperando que su potencial efecto negativo sobre la marca induzca a sus responsables a variar el rumbo. Es el caso del Interfaith

10 ¹ “Trillions turn green: Investment dollars flow to climate change, clean tech”. *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2009.

Center on Corporate Responsibility (ICCR), una agrupación de distintos órdenes religiosos que aglutina a 275 inversores institucionales, que viene invirtiendo desde hace décadas en algunas corporaciones como camino para lograr cambios sociales. Su experiencia se inició en 1970 cuando entró en el capital de General Motors a fin de conseguir que se desvinculase de Sudáfrica por su política de *apartheid*. Si bien su objetivo no lo logró, sí consiguió que el debate se introdujese entre el empresariado norteamericano. Un impacto mayor lo tuvo cuando tras varios años de diálogo logró que Merck, hasta entonces intransigente con las patentes de fármacos contra el sida y que había llegado a demandar al gobierno de Sudáfrica por permitir los retrovirales genéricos en un momento (2001) en que la enfermedad se había cobrado ya 22 millones de vidas, pusiese en marcha en 2010 su “Declaración de Principios Orientativos para el Acceso a la Sanidad” orientada a mejorar el acceso a los medicamentos en los países en desarrollo. La clave fue replantear el debate moral en términos de negocio, presentando a Merck el cambio como una forma de llegar a mercados emergentes antes inalcanzables. Otra participación clave fue la que plasmó en la textil GAP buscando que transparentase las prácticas laborales entre su cadena de suministro en Asia, que finalmente logró en 2014 cuando en su primer informe de sostenibilidad la compañía reportó datos de 3.000 fábricas establecidas en más de 50 países que reconocían el incumplimiento generalizado del código de conducta de la propia firma. En Europa, SETEM penetró en 2001 en el capital de Inditex con fines similares, para reclamar un mayor compromiso social de la compañía. En el marco de su campaña Ropa Limpia, lleva más de una década denunciando en las juntas de accionistas de estas empresas la explotación laboral por las subcontratas, habiendo sido un actor clave en la adopción de compromisos en relación a una mayor supervisión de las prácticas laborales y medioambientales de su cadena de suministro. Incluso se le atribuye el mérito de conseguir que Inditex haya indemnizado a las familias de las 64 víctimas ocasionadas por un incendio de la fábrica de un subcontratista sita en Bangladesh. Su insistencia también puede haber sido clave para la actualización por Inditex de su código ético y la creación de un departamento de RSE uniéndose a la Ethical Trade Initiative, un organismo que trabaja para promover códigos de conducta en las cadenas de producción. Otros ejemplos de este tipo de activismo accionarial lo han protagonizado el Centre Delàs d’Estudis per la Pau, junto con el Observatorio de la Deuda en la Globalización y Setem. Gracias a la cesión a estas organizaciones de un alto número de acciones por accionistas particulares han podido presentar en las juntas generales sus campañas “BBVA sin armas” y “Banco Santander sin armas”, denunciando su presunta participación en el negocio de armamento.¹¹ Otra experiencia relevante es Oxfam, que practica el activismo accionarial a través de Intermón Oxfam en Repsol, presionando desde hace años a la compañía para que respete los derechos de los pueblos indígenas en los sitios donde explota pozos de petróleo, especialmente en Bolivia y Perú.¹²

Sea por una u otra vía, el progreso de la preocupación accionarial por los intereses de otros stakeholders está en aumento. Así lo atestigua el Proxy Monitor elaborado por The Manhattan Institute sobre el universo de las 250 mayores empresas que cotizan en la bolsa estadounidense. El informe revela el crecimiento de las propuestas planteadas por los accionistas sobre aspectos sociales (como el respeto a los derechos humanos en sus prácticas

11 ¹ http://www.eldiario.es/catalunya/adios_a_las_armas/Activismo-accionarial-entidades-bancarias_6_247135297.html.

12 Estas experiencias críticas de activismo accionarial han sido tomadas de <http://omal.info/spip.php?article4849>.

laborales y la protección de los animales) y medioambientales, sobre el total de acciones sugeridas, desde el 37% del periodo 2006-2013 hasta el 41% de 2013 (cuando sobrepasaron a las propuestas de gobierno corporativo), llegando en 2014 al 48%. El mismo Warren Buffet escribía recientemente: “hoy nuestro mundo está cambiando más rápidamente que nunca – abundando los retos económicos, geopolíticos y ambientales. Sin embargo, tomar atajos no es la senda para alcanzar ventajas competitivas duraderas, no es un camino para satisfacer a los consumidores. En tiempos como estos, una compañía debe invertir en los ingredientes clave de la rentabilidad: sus personas, comunidades y el entorno”.¹³ El informe anual sobre tendencias en el activismo accionario del año 2014, realizado por Activist Insight, confirma que el activismo corporativo está creciendo, hasta el punto de que en 2013 no menos de 237 grandes corporaciones mundiales fueron objeto de esta presión que llevó en el 59% de los casos al logro pleno por los activistas-inversores de sus objetivos (que en ciertas ocasiones abarcaba el despido del CEO) y en un 78% a una victoria incompleta.

Esta tendencia es consistente con la creciente propensión de los inversores a introducir criterios extrafinancieros en sus decisiones. Un informe de Economistas sin Fronteras realizado en España durante el año 2007 cifró en un 64% el porcentaje de los inversores que estarían dispuestos a vender sus acciones de una empresa que se relacionase con un desastre ecológico o vulnerase los derechos humanos; y en un 57% el de los ciudadanos que estarían interesados en conocer el desempeño social y medioambiental de posibles empresas-objetivo antes de invertir en ellas.¹⁴

13 ¹ Cita incluida en la memoria de la firma Johns Manville *We build environment. 2011Sustainability Report*. Edita Johns Manville, Denver, 2012, pp. 4.

14 ¹ <http://diarioresponsable.com/opinion/13284--la-inversion-socialmente-responsable-isr-como-motor-de-la-rsc>.

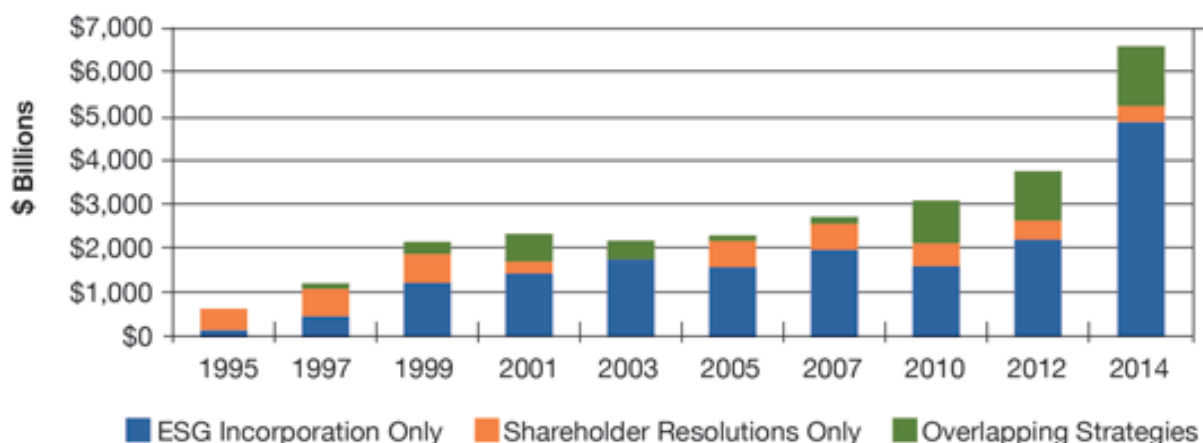
3.3. EL ACTIVISMO INVERSOR: LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SOSTENIBLE Y LA BANCA ÉTICA

Las organizaciones que practican el activismo corporativo no son los únicos inversores, que además de exhibir una política igualmente activa sobre el gobierno corporativo, consideran una panoplia más amplia de criterios de responsabilidad social y medioambiental en la formación de su cartera.

Es el caso de los *fondos gestionados con criterios de Inversión Socialmente Responsable y Sostenible (Sustainable, Responsible and Impact Investing, SRI)*, cuya política de inversión gira en torno al apoyo a proyectos que favorezcan el equilibrio entre comportamientos cívicos y la consecución de un retorno sobre la inversión aceptable, considerando en su análisis el impacto medioambiental, social y en la gobernanza corporativa (ESG). Este tipo de inversión se lleva a cabo normalmente mediante fondos de inversión. La inversión socialmente responsable nació en Estados Unidos en los años 60, con la experiencia pionera de Pax World Fund, cuya política excluía a las empresas que abastecieran equipo militar destinado a la guerra de Vietnam; mientras que en Europa los precursores fueron los británicos con el Stewardship Fund, que excluía a empresas que tuviesen negocios con Sudáfrica en aquel entonces practicante de la discriminación racial. Desde entonces, la inversión socialmente responsable se ha multiplicado alcanzando un elevado volumen. La oferta se ha diversificado primero hacia los *fondos éticos*, siendo la novedad los *fondos solidarios*, en los cuales sin perder la exclusión de ciertas inversiones (por ejemplo, por no respetar los derechos humanos) el inversionista elige favorecer a una ONG o entidad a la que el fondo dona parte de sus comisiones.

Las inversiones gestionadas según estrategias SRI y domiciliadas en aquel país sumaron a finales de 2014 en Estados Unidos una cifra de 6,57 billones de dólares (en denominación europea), con un incremento del 76% respecto a 2012. Esta inversión supone más de 1 de cada 7 dólares bajo gestión profesional en aquel país. Desde 1995, el universo de la SRI en Estados Unidos se ha multiplicado por 9,3 veces, con una tasa de crecimiento compuesto anual del 13,1% (figura 7).

Figura 7. Evolución de la Inversión Socialmente Responsable en Estados Unidos, 1995-2014.



Fuente: US SIF Foundation (2015).

El crecimiento en Europa ha sido igualmente notable (figura 8). En 2015 los fondos gestionados por fondos SRI y domiciliados en Europa sumaban unos 372 billones de euros, con un crecimiento del 56% respecto a 2012 y una tasa de crecimiento acumulado anual desde 2010 del 9%. La mayoría de estos activos (322,8 billones) están en fondos intersectoriales, destinándose 31,8, 10,7 millones y 6,7 billones a inversiones medioambientales, sociales y éticas, respectivamente. En 2014 el 41% de la inversión SRI se canalizó hacia acciones, y otro 25% hacia bonos, confirmando así la penetración del activismo inversor en las empresas del Viejo Continente. Los activos invertidos en SRI en Europa suponen actualmente el 3,3% del mercado de fondos de inversión europeo.

Figura 8. Evolución de la Inversión Socialmente Responsable en Europa, 1999-2014.



Fuente: KPMG (2015).

Tabla 3. Las Top 10 firmas europeas gestoras de fondos de SRI según sus ventas netas, en millones de euros (mayo 2015).

Investment Manager	Country	SRI Assets
1 Amundi (France)	France	4,218.5
2 Pictet Asset Management	Switzerland	4,100.6
3 BNP Paribas Asset Management (France)	France	3,868.4
4 CCLA Investment Management Limited	United Kingdom	3,355.1
5 Santander Asset Management SA SGIIC	Spain	2,293.1
6 RobecoSAM Sustainable Asset Management AG	Switzerland	2,272.9
7 SEB Asset Management S.A.	Sweden	2,103.6
8 Swedbank Robur Kapitalforvaltning AB	Sweden	2,036.2
9 Alliance Trust Asset Management	United Kingdom	1,963.2
10 Vanguard Group (Ireland) Limited	Ireland	1,887.5
Top 10 Total SRI Equity Funds AuM		28098.98
All Firms Total SRI Equity Funds AuM		111770.01

Fuente: UKSIF (2015: 7).

Tabla 4. Top 10 fondos de inversión SRI según sus ventas netas, en millones de euros (mayo 2015).

Fund Name	Investment Manager	SRI Focus	Country	SRI Assets
1 Pictet - Water	Pictet Asset Management (Lux)	Equities Water	Switzerland	3310.84
2 Santander Responsabilidad Conservador, FI	Santander Asset Management SA SGIIC	Mixed Assets Conservative	Spain	2260.71
3 SEB Fund 3 - SEB Ethical Global Fund	SEB Asset Management S.A.	Equities Global	Sweden	1996.92
4 COIF Charities Investment	CCLA Investment Management Limited	Mixed Assets Dynamic	United Kingdom	1920.75
5 Handelsbanken Funds Global Criteria	Svenska Handelsbanken	Equities Global	Sweden	1570.76
6 CBF Church of England Investment	CCLA Investment Management Limited	Equities United Kingdom	United Kingdom	1434.3
7 Pioneer Funds - Global Ecology	Pioneer Investment Management S.A.	Equities Environmental /Ecological	Ireland	1234.82
8 Impact ES Actions Europe	Natixis Asset Management	Equities Europe	France	1071.84
9 BNP Paribas Developpement Humain	BNP Paribas Asset Management (France)	Equities Health Care	France	1049.24
10 BNP Paribas Aqua	BNP Paribas Asset Management (France)	Equities Water	France	1022.2
Top 10 SRI Equity Funds Total				16872.38
All SRI Equity Funds Assets under Management				111770.01

Fuente: UKSIF (2015: 7).

Tabla 5. Los Top 10 países europeos según volumen de SRI, en millones de euros (mayo 2015).

Geographical Base	SRI Assets
1 France	21976.0
2 United Kingdom	18214.9
3 Switzerland	11617.5
4 Sweden	8640.9
5 Germany	5561.3
6 Netherlands	5402.9
7 Norway	3761.9
8 Italy	3511.4
9 Ireland	3073.1
10 Belgium	2805.7
Top 10 Countries Total SRI Equity Funds	84565.76
All Countries Total SRI Equity Funds AuM	111770.01

Fuente: UKSIF (2015: 7).

A fecha de mayo de 2015 y según el *2015 Extel/UKSIF SRI & Sustainability Survey*, las firmas europeas que gestionan fondos SRI manejan un volumen de activos de 111.770 millones de euros, de los cuales 28.099 millones se concentran en las *top ten* compañías recogidas en la tabla 3, lista encabezada por Amundi (Francia) y en la cual Santander Asset Management SA SGIIC se coloca en quinto lugar. Los 10 fondos SRI más destacados manejan 16.872 millones de euros, situándose en cabeza Pictet – Water y en segundo lugar el fondo de inversión Santander Responsabilidad Conservador (tabla 4).

Debe destacarse que España no figura entre los 10 principales países europeos por volumen de SRI, clasificación en la que destacan Francia (21.976 millones), Reino Unido (18.215 millones) y Suiza (11.618 millones) (tabla 5). La inversión SRI ha crecido en España desde 15.000 a 137.000 millones de euros entre 2010 y 2013, con una tasa media de crecimiento anual del 20,2%.

Tabla 6. Activos en SRI por región, 2012-2014, en billones de dólares (en denominación europea).

	2012	2014	Growth
Europe	\$8,758	\$13,608	55%
United States	\$3,740	\$6,572	76%
Canada	\$589	\$945	60%
Australia/NZ	\$134	\$180	34%
Asia	\$40	\$53	32%
Total	\$13,261	\$21,358	61%

Proporción de los activos SRI en relación a los activos gestionados totales

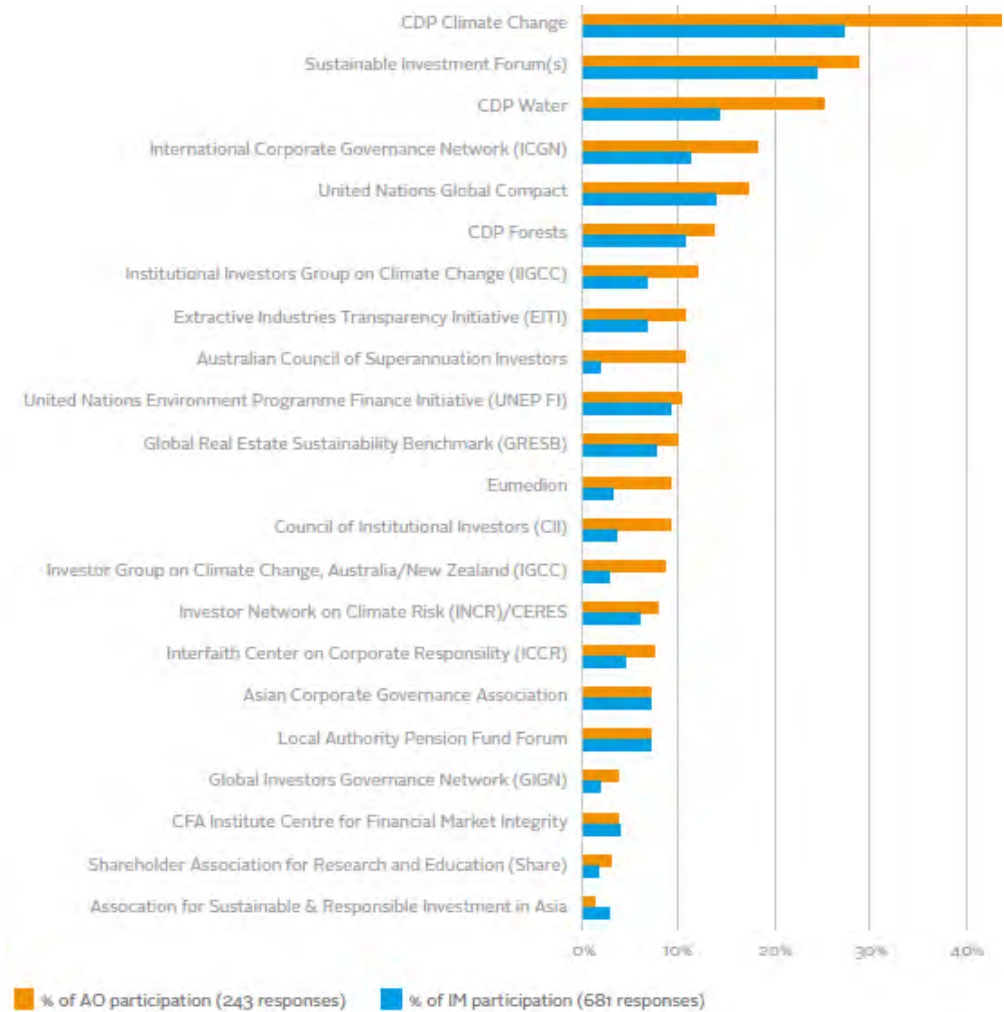
	2012	2014
Europe	49.0%	58.8% ⁴
Canada	20.2%	31.3%
United States	11.2%	17.9%
Australia	12.5%	16.6%
Asia	0.6%	0.8%
Global	21.5%	30.2%

Fuente: GSIA (2015: 7-8).

Junto a los activos gestionados por fondos norteamericanos y europeos e inmovilizados en inversiones domiciliadas en sus mismos continentes de origen, hay otro flujo de SRI de carácter global que se ha vehiculado hacia proyectos fuera de estas fronteras y que están creciendo asimismo con rapidez. Los activos en SRI a nivel mundial en su conjunto han pasado de 13,3 a 21,4 billones de dólares entre 2012 y 2014, aumentando pues en un 61%. La proporción de los activos en SRI ha ido acrecentándose también en relación al total de activos gestionados profesionalmente en cada marco-región, absorbiendo ya el 30,2% (casi 10 puntos más que dos años antes), destacando especialmente su cuota en Europa donde alcanza ya el 58,8% (tabla 6).

El crecimiento de la inversión SRI va a proseguir porque la demanda popular así lo quiere. En el informe *US SIF Survey* de 2015, el 80% de los gestores norteamericanos afirman que ofrecen productos ESG en respuesta a la demanda del cliente.

Figura 9. Participación de los signatarios del PRI en otras iniciativas colaborativas en materia ESG.



Fuente: Heath (dir., 2015: 28).

La expansión de la inversión responsable se constata igualmente en el aumento de las firmas de gestión de capital que se han adherido al PRI (*Principles for Responsible Investments*). En este grupo de organizaciones amparado por Naciones Unidas se integran las empresas que asumen los seis principios de la inversión responsable, que son los siguientes:

- Incorporaremos los retos ESG en los procesos de análisis y toma de decisiones de inversiones.
- Seremos propietarios activos e incorporaremos los retos ESG en nuestras políticas y prácticas de propiedad.
- Buscaremos una comunicación apropiada de los retos ESG por las entidades en las que invertimos.
- Promoveremos la aceptación e implementación de los Principios dentro de la industria de inversión.
- Trabajaremos juntos para estimular nuestra efectividad en implementar los Principios.

- Elaboraremos cada informe de nuestras actividades para progresar hacia la implementación de los Principios. En aplicación de este principio han elaborado el *PRI Reporting Framework*.

Pues bien, el PRI según indica en su memoria de 2015 (Heath, dir., 2015) incluye ya 1260 organizaciones, y entre ellas se cuentan compañías que gestionaban en 2014 casi 60 billones de dólares. Entre los signatarios del PRI se incluyen propietarios de activos (fondos de pensiones, compañías de seguros, instituciones de desarrollo financiero y fondos controlados públicamente) por valor de 12,4 billones de dólares, y gestores de inversiones que manejan 46,3 billones, cifras que suponían el 19% y el 63% respectivamente del mercado estadounidense total. Lo importante de la adhesión de estas compañías es que al firmar el pacto, se comprometen a aceptar e implementar los principios en su propia empresa y en la industria a la que pertenecen, por lo que el efecto multiplicador puede ser notable. Más del 90% de los propietarios de activos han elaborado políticas internas sobre SRI, y un 79% las han hecho públicas. Es más, muchas participan ya en iniciativas colaborativas en el triple ámbito de los criterios ESG, destacando especialmente el 44% de los propietarios de activos y el 27% de los gestores de inversiones que son signatarios del programa de lucha contra el cambio climático (figura 9).

Las repercusiones de este activismo de propietarios de activos y gestores de inversiones podrán ser inmensas en la cadena de gobierno corporativo de las empresas. Andrew Behar, CEO de As You Sow (una organización sin ánimo de lucro que promueve la RSC a través de la *shareholder advocacy*) dice: *“cuando los shareholders hablan con una voz unificada, las compañías escuchan. Es una cosa increíblemente poderosa. Podemos crear el cambio en las grandes corporaciones, porque últimamente es la gente que las posee quien está dando un paso adelante y diciendo: Yo deseo estar acoplado. Yo deseo hacer de esta una gran compañía, y yo deseo hacer que la compañía encaje en un sistema global y una gran sociedad más amplios de un modo mucho más unificado, consciente e intencional”*. Julie Gorte, vicepresidente senior para inversión sostenible de Pax World, agrega: *“las corporaciones son muy conscientes del valor de sus marcas, o lo que es llamado valor intangible. Hoy, el 75-80% del valor de muchas corporaciones es intangible. Lo que esto significa es que si los inversores pierden la confianza en la compañía por cualquier razón, su valor de mercado podría derrumbarse considerablemente y convertir a la compañía en un cebo para tiburones, vulnerable a takeovers”*.¹⁵ La transformación del mundo de los negocios bajo estas nuevas fuerzas va a ser notable y en distintas direcciones.

El activismo inversor apretará a las empresas a las que financian para que hagan cuenta de las externalidades a las que contribuyen, como es el caso de los riesgos relacionados con el calentamiento global. Las oportunidades de inversión atendidas serán cada vez más aquellas que cumplen criterios ESG, un extremo que las empresas deberán tener muy en cuenta a la hora de plantear sus estrategias de crecimiento apalancado o autofinanciado. El primer enfoque de la inversión socialmente responsable (con los llamados fondos de primera generación) se caracterizó por una política selectiva que excluía la inversión en determinadas actividades o empresas con prácticas indeseables, como eran el apoyo a o algún tipo de relación con la política de apartheid de Sudáfrica o en la guerra de Vietnam. Esta perspectiva

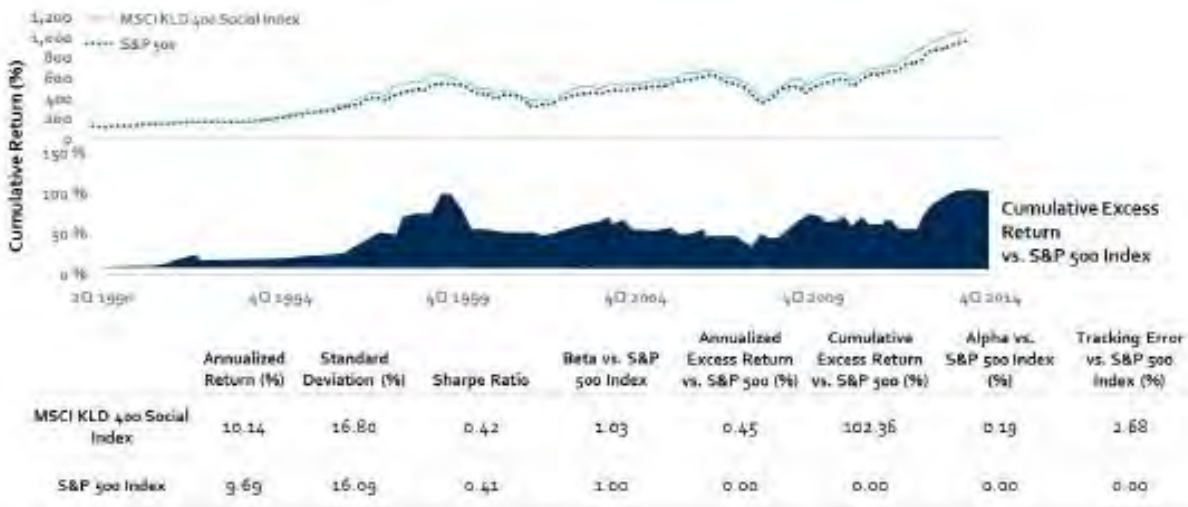
15 “Invest for your future and a better world”. *Green American*, verano 2015. <https://www.greenamerica.org/pubs/greenamerican/articles/Summer2015/invest-for-your-future-and-better-world.cfm>, consultado el 28 de noviembre de 2015.

exclusiva prosiguió con el veto a varias industrias como son armamento, casinos, tabaco, pornografía, energía nuclear, combustibles fósiles y aquellas que practiquen pruebas de laboratorio con animales; así como en ciertas regiones geográficas (como el Sudán). La discriminación negativa sigue siendo una seña de identidad de este enfoque inversor, pero su evolución condujo además a incluir empresas e industrias modélicas que, además de ofrecer buenos indicadores financieros (puesto que de otra forma no serían seleccionadas por los gestores de los fondos), sobresalgan por sus buenas prácticas sociales, medioambientales y de gobernanza. Han ido surgiendo así los fondos de segunda generación (que combinan la discriminación negativa y positiva). El filtrado se va pues extendiendo para promover productos y conductas más deseables (como las energías renovables y un enfoque en la diversidad del capital humano) y en estrategias más transparentes y comprometidas con causas ESG específicas y con las comunidades locales en que están localizadas. Los fondos de tercera generación ya hablan sólo de discriminación positiva que premien la sostenibilidad de las empresas. Se han desarrollado incluso los fondos de cuarta generación, cuya única diferencia es que el proceso de investigación de los objetivos de inversión es verificado por una agencia externa e independiente.

En cuanto a la transparencia informativa, los inversores van a reclamar más transparencia de las empresas sobre sus iniciativas ESG pero también sobre sus propósitos y estrategias. Los miembros del PRI están dando ejemplo con su propia transparencia al elaborar sus memorias según el estándar del Transparency Report del PRI.

Este proselitismo positivo se funda, además de en la mayor conciencia social y medioambiental, en los datos que confirman que la inversión SRI no sólo destaca por el crecimiento del volumen de activos en ella comprometidos, sino porque además la rentabilidad de esta inversión bate a la media del sector y a las alternativas convencionales. Como se aprecia en la figura 10, que compara el índice MSCI KLD 400 (el índice de inversión socialmente responsable más antiguo del mundo que sólo incluye empresas con el estándar ESG) y el S&P 500, el primero ha sobrepasado al segundo desde su inicio en 1990 sobre una base anualizada de 45 puntos. Otro estudio publicado en 2014 por TIAA-CREF seleccionó cinco índices de SRI bien conocidos en Estados Unidos con un registro histórico de al menos 10 años (Calvert Social Index, Dow Jones Sustainability US Index DJSI US, FTSE4Good US Index, MSCI KLD 400 Social Index y MSCI USA IMI ESG Index) y los comparó con dos índices de inversión convencionales (Russell 3000 y S&P 500), encontrando que los índices SRI ganaban a los convencionales con claridad. La investigación académica ha confirmado estas conclusiones, como se deduce del meta-análisis que fue conducido por DB Climate Change Advisors sobre más de 100 estudios científicos.

Figura 10. Desempeño de los índices MSCI KLD 400 vs. S&P 500 (julio 1990-diciembre 2014), en dólares estadounidenses.



Fuente: Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing (2015: 4).

Otra razón del crecimiento de la inversión socialmente responsable es el apoyo público a la misma en los mercados financieros. El gobierno británico fue el primero en introducir reformas legislativas favorables en el año 2000, cuando su Ley de Fondos de Pensiones obligaba a dichos fondos a publicar su política de inversión especificando si manejaba criterios éticos, sociales o medioambientales en la selección de valores cotizados. El ejemplo ha sido seguido por otros países como Bélgica, Alemania, Francia (país este último que ha introducido un nuevo incentivo al obligar a las empresas que cotizan en los mercados financieros a elaborar un informe de sostenibilidad) o Países Bajos (que concede deducciones fiscales para ciertos productos de ahorro e inversión que incluyan criterios ecológicos). Paralelamente, la Comisión Europea participó en la creación del Eurosif (European Sustainable Investment Forum) en 2001, encaminado a recoger y difundir información que incentive la inversión socialmente responsable, así como las mejores prácticas para legislar o para la autorregulación del mercado. El retraso español en el desarrollo de este tipo de fondos puede obedecer en buena medida al retraso en la legislación que imponga a los fondos de pensiones la obligación de formalizar su política de inversión y a detallar los aspectos éticos y los criterios de sostenibilidad que la animan.

Una tercera fuerza que presiona para el cambio del modelo de gobierno corporativo procede de los inversores en formato de acreedores financieros. Las crecientes exigencias legales están ocasionando que las entidades financieras deban manejar nuevos criterios de carácter ecológico e incluir los riesgos medioambientales en su análisis de riesgos a la hora de conceder financiación. A título de ejemplo, podemos citar la pionera iniciativa que el Banco Santander Central Hispano puso en marcha en 2004. El proyecto *Metodología Vida* condujo al diseño de una herramienta para valorar de modo objetivo el riesgo medioambiental de cada cliente actual o potencial de la entidad. Su objetivo es que la inversión medioambientalmente responsable fuese tenida en cuenta, tanto desde el punto de vista de contingencia de riesgos como de oportunidad de negocio.

Tabla 7. Datos básicos de la banca ética en España.

Banco Triodos		Fiare Banca ética	
Fondos propios	701	Capital social	1,55
Depósitos de clientes	6.289	Nº de personas socias	790
Créditos	4.266	Ahorro	54,66
Total de balance	7.152	Préstamos	13m30
Total de ingresos	189,6	Trabajadores	11
Gastos de explotación	-138,4	Clientes	4.44
Beneficio neto	30,1	Sede	Bilbao

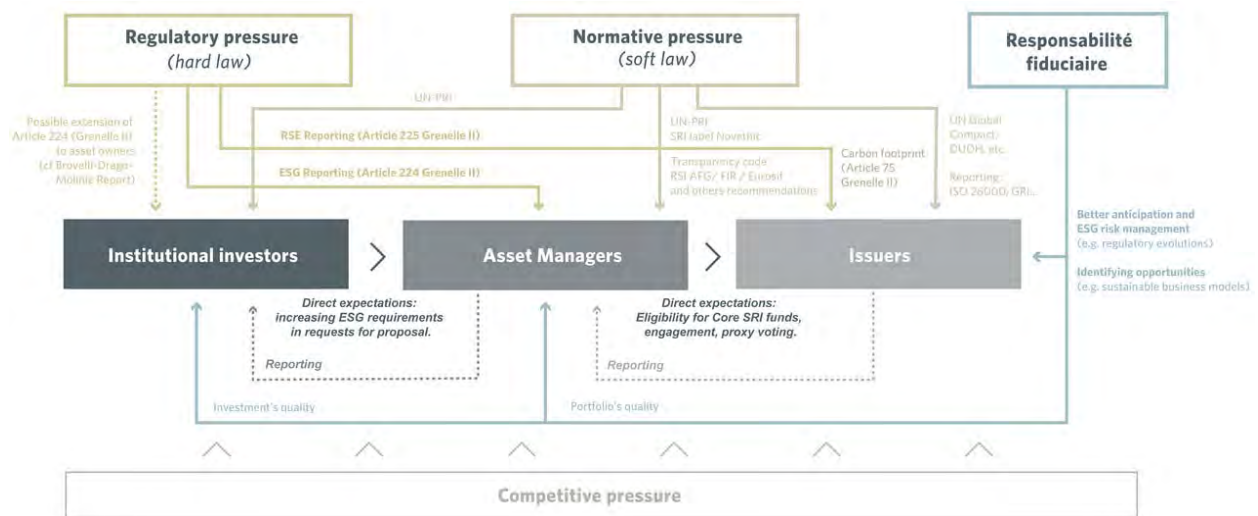
Con una filosofía distinta pero asimismo relacionada con la sostenibilidad y el desempeño social y medioambiental, nació la banca ética. Dado que no existe ningún método de supervisión ni certificación que diferencie el comportamiento ético de un banco, la calificación como banca ética será auténtica si los consumidores saben apreciar su compromiso social. En teoría, la actividad financiera de esta banca se concentra en actividades que impliquen un beneficio social, el desarrollo del comercio justo, la colaboración con iniciativas de entidades no lucrativas, el fomento de la agricultura ecológica o la biodiversidad, por citar algunos campos. Aunque nació en Estados Unidos en el siglo XIX con bancos creados por comunidades religiosas que deseaban controlar lo que se hacía con su dinero (por ejemplo, para luchar contra la esclavitud), su desarrollo en Europa ha sido muy potente. En España, la banca ética está formada por dos entidades, Banco Triodos y Fiare Banca Ética (tabla 7). El Banco Triodos nace en España en 2005, pero su creación arranca en 1968 en Holanda de la Fundación Triodos, de la cual nacería en 1980 el actual Banco Triodos con una misión que alineaba sus inversiones con los valores éticos de sus clientes. Su mensaje parece haber calado y cuenta ya con 200.000 clientes, captando depósitos a un ritmo importante (ha pasado de 3.000 a 6.289 millones entre 2010 y 2014), crece a un ritmo del 20% y ofrece más de 4.000 millones en créditos. Su red incluye ahora 20 oficinas. Triodos forma parte de la Global Alliance for Banking on Values (GABV), integrada por 25 bancos de 24 países y cuya inspiración está en las finanzas éticas. Su criterio selectivo excluye a las empresas que practican actividades ya excluidas por el Pacto Mundial, así como a las condenadas por corrupción, soborno o lavado de dinero, a las que experimentan con animales y las que violan la legislación laboral; priorizando en cambio la financiación a sectores de construcción sostenible, agricultura ecológica o cine. Para este desempeño, han precisado crear un potente departamento de riesgos. También cuentan con una cartera de productos que ofrece hipotecas con una parte variable cuyo interés está vinculado a la certificación energética de la vivienda. Se dice que no ejecutan desahucios y que su tasa de morosidad está en el 8,2%, por debajo de la media sectorial.

De GABV forma parte también la italiana Banca Popolare Etica, S. Coop., que en España operaba desde 2005 con Fiare como agente hasta que a mediados de 2014 se aprobó la ficha bancaria para Fiare Banca Ética. Su misión toma como elementos la no búsqueda de lucro, la democracia cooperativa e implicar a las personas en un movimiento de ciudadanía activa y participativa. Actualmente su base de clientes en España se limita a 4.500 personas, a los que

sirve con una plantilla de 11 trabajadores. Gestiona unos depósitos de 54 millones de euros y una cartera de préstamos con operaciones por valor de 13,3 millones. Su ligazón a la Iglesia católica le lleva a defender los valores de la doctrina social cristiana, con valores como la solidaridad.

Junto a estos dos referentes, la banca ética española abarca otra decena larga de experiencias ajenas a la supervisión del Banco de España, de carácter cooperativo y nacidas para financiar proyectos de economía social. Entre ellas destacan Coop57, Oikocredit, Banco Jak e Ideas. Todos estos agentes financieros pueden ser fuente de oportunidades para las empresas que impulsen proyectos en la línea de sus objetivos sociales y medioambientales, dando pues una razón más para que las empresas consideren estas acciones dentro de sus estrategias.

Figura 11. Determinantes de la inversión responsable y la RSC.



Fuente: Revue réglementaire, normative et de marché IR & RSE, Efires, 2015. Véase <http://efires.fr>.

La creciente valoración de los riesgos asociados a los impactos medioambientales de los productos y actividades de las compañías puede llegar a ser determinante en operaciones corporativas como fusiones y adquisiciones. Un reciente estudio de PwC (2012) para UNPRI (United Nations-Principles for Responsible Investment) sobre las actitudes de los compradores de empresas, en lo referente a su evaluación de los riesgos medioambientales y sociales durante la *due diligence*, concluyó que en más del 80% de casos se había reducido la valoración del objetivo de adquisición o se había descartado, por los malos resultados en estos aspectos. El estudio señala que, para más de la mitad de los encuestados, un escaso rendimiento en los factores ESG (*environmental, social and governance*) tendrá un impacto negativo significativo en el valor de la empresa pues esperarían un descuento por las repercusiones dañinas. Los compradores también utilizan los factores ESG, donde incluyen un abanico cada vez más amplio de riesgos (desde el intrínseco a la cadena de suministro al daño reputacional causado por malas condiciones laborales, impactos medioambientales, efectos del cambio climático o desastres naturales), como una palanca en el contrato de compraventa para negociar reducciones de precio, o conseguir indemnizaciones y garantías.

En definitiva, los accionistas e inversores están experimentando una compleja evolución en su misión que ha conducido a abrir nuevas pautas en sus relaciones con las empresas, cuya

estrategia y ejecución de operaciones van a tener que asumir los nuevos paradigmas de la SRI así como criterios ESG si desean asegurar su aportación de capital. La figura 11 sintetiza este nuevo marco relacional.

3.4. LA AMPLIACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA EMPRESA

El marco del gobierno corporativo abarca los límites y requisitos formales dentro de los cuales se desarrolla la estrategia de la empresa. Pero tanto la literatura como la presión de los movimientos activistas han hecho ver que es igualmente necesario considerar las expectativas de otras partes interesadas, ajenas a la cadena de gobierno corporativo. Freeman (1984: 25) definió el stakeholder precisamente como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

De la definición de Freeman se deducen dos tipos de stakeholders: estratégicos y morales (Frooman, 1999). Los stakeholders estratégicos son aquellos que afectan a la empresa. Con los stakeholders estratégicos se debe *gestionar sus intereses*; esto implica que dichos stakeholders y sus intereses deben ser considerados para que la empresa pueda alcanzar los últimos (Freeman, 1984: 126). En cambio, los stakeholders morales son aquellos afectados por la empresa. Los teóricos que han estudiado este colectivo buscan un *balance de intereses*.

La necesidad de considerar otros grupos de interés internos y externos se está imponiendo al ritmo que se comprende que las estrategias y las operaciones de la empresa están seriamente afectados por actores en entornos de mercado y no-mercado (Baron, 2000). Las partes interesadas del entorno de mercado incluyen a los clientes, distribuidores, proveedores, subcontratistas y competidores. Por su parte, los grupos interesados en entornos de no mercado comprenden el entorno laboral (como los empleados, las organizaciones suministradoras de fuerza de trabajo como las ETT y los sindicatos) y el entorno social (entre las que destacan universidades y otros centros de enseñanza, los medios de comunicación y las ONG activas en el campo de protección de derechos de los consumidores, derechos humanos o del medio ambiente, y un largo etcétera de intereses sociales).

La *Teoría de los Stakeholders*¹⁶ defiende precisamente que la empresa y sus directivos no son únicamente responsables ante los propietarios del capital o accionistas por sus resultados económicos, ni se deben mover exclusivamente por la satisfacción de las expectativas de los clientes. Su responsabilidad se debe extender a considerar y dar respuesta a las expectativas de otros grupos de interés, internos o externos, afectados por sus actividades. Sin embargo, dentro de la teoría de los stakeholders se han desarrollado dos posiciones con alcances bien distintos.

Para distinguir el alcance del compromiso de la empresa con los stakeholders, se ha construido un esquema de categorización que distingue entre stakeholders primarios y secundarios (Clarkson, 1995). Autores como Mitchell, Agle & Wood (1997) ofrecen una definición más estrecha de stakeholder referida sólo a los *stakeholders primarios*. Clarkson (1994: 5) los define como aquellos stakeholders que “soportan alguna forma de riesgo como un resultado de haber

16 ¹ Para una discusión académica de la naturaleza y fundamentos de la teoría de los stakeholders, pueden verse los números monográficos de la *Academy of Management Review* (1995, vol. 20, nº 1; 1999, vol. 24, nº 2) y la *Academy of Management Journal* (1999, vol. 42, nº 5).

invertido alguna forma de capital, humano o financiero, con valor, en una empresa". Para Donaldson & Preston (1995), la nota distintiva de los stakeholders es tener un interés moral o una participación en la existencia y actividades de la empresa. Blair (1995) peculiariza los stakeholders como aquellos que han hecho inversiones específicas en la empresa. Una segunda nota de estos stakeholders es que sin su participación la corporación no puede sobrevivir (Clarkson, 1995). Los stakeholders primarios incluirían entonces a los proveedores de capital (accionistas e inversores), empleados, consumidores, otros proveedores de recursos; y lo que Clarkson (1995: 106) denomina "public stakeholder group" donde se integran los gobiernos y comunidades que suministran infraestructuras y mercados, cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas, y que son directamente influidos por las rentas fiscales que perciben de la empresa y su protección medioambiental. Desde este ángulo, la empresa se contempla como un conjunto de relaciones de interdependencia entre stakeholders primarios.¹⁷

La teoría de los stakeholders brinda una perspectiva orientada a argumentar la necesidad de replantear la definición de valor de la empresa. Como indica Brancato (1997), este concepto debe ahora ser comprendido en el contexto de un nuevo modelo corporativo con dos características diferenciales, que las Teorías Directivistas y la Teoría de la Agencia han omitido. Primero, frente al modelo corporativo retratado por Berle & Means (1932) tipificado por la separación propiedad-control y la dispersión y pasividad accionarial, la corporación actual se distingue más bien por grupos de accionistas activos con la intención de actuar individual o concertadamente. Segundo, los accionistas no son un grupo monolítico, siendo posible apreciar distintas categorías de accionistas diferenciados por sus objetivos de inversión y sus patrones de comportamiento. La teoría de la agencia ha enfatizado el conflicto de interés entre los inversores institucionales y los directivos corporativos (ej., Brickley, Lease & Smith, 1988). Pero el rasgo novedoso actual es la variedad de objetivos de los accionistas. La categoría de accionistas "*traders*" son beneficiarios claros de un concepto de desempeño organizativo restringido a medidas financieras y de mercado, pues su inversión se enfoca al retorno a corto plazo. En cambio, los accionistas "*investors*", cuyos intereses están en la generación de una corriente sostenida de rentas económicas, verán mejor reflejados sus intereses si el desempeño mide también la fortaleza de la posición competitiva. Es más, si consideramos a los empleados y directivos de la organización como inversores a largo plazo (Blair, 1995), la definición del desempeño para que considere los objetivos de su inversión debe de nuevo ampliarse. La sucesiva agregación de otros modelos de accionistas, como los inversores institucionales éticos o los organismos públicos, llama nuevamente la atención sobre la estrechez de un concepto de desempeño organizativo limitado a un único tipo de accionistas.

En cambio, la definición amplia de stakeholders reseñada por Mitchell, Agle & Wood (1997) sostiene que las empresas pueden afectar o ser afectadas por casi cualquier grupo de interés (***stakeholders secundarios***), además de los primarios. La denominada por Hillman & Keim (2001: 128-129) "social issue participation" incluiría entonces, entre los temas a abordar por una empresa socialmente responsable, la energía nuclear, la renuncia a entrar en empresas "sin" (alcohol, tabaco y juegos), la renuncia a hacer negocios en países que violan los derechos humanos, no realizar negocios con la industria de armamento, etc. Así visto, la lista de stakeholders de la empresa engorda con todas aquellas asociaciones orientadas al activismo en

17 ¹ Esta versión moderada de la teoría de los stakeholders se apoya en trabajos como los de Greenley & Foxall (1997), Donaldson & Preston (1995), Jones (1995), Hill & Jones (1992), Freeman & Evan, 1990; Kotter & Heskett (1992), Evan & Freeman (1988) y Chakravarthy (1986).

estos temas sociales. La diferencia de todas ellas con los stakeholders primarios de una empresa es clara: no tienen una relación directa con las actividades de la empresa, no existiendo entonces una relación directa empresa-grupo de interés como la que vincula a la organización con sus stakeholders primarios. Desde esta perspectiva, la justificación de la empresa no requeriría sólo la legitimidad legal y financiera, sino que la legitimidad de una organización debería ser otorgada por todos aquellos grupos de interés con los que se relaciona.¹⁸ La empresa se desarrolla en el seno de una gran comunidad con una compleja red de intereses, y para conseguir “licencia para operar” debería comprometerse en satisfacerlas (Gatewood & Carroll, 1991).

3.5. LOS STAKEHOLDERS DEL MERCADO: EL ACTIVISMO CONSUMERISTA Y LA SOBERANÍA DEL CONSUMIDOR

La necesidad de considerar las expectativas de las partes interesadas instaladas en el entorno de mercado es obvia por cuanto mantienen una relación económica con la empresa y por tanto influyen en su proceso de creación de valor como miembros del sistema de valor. Quizás el stakeholder de mercado más crítico sean los clientes. De hecho, la soberanía del consumidor según la cual los empresarios están subordinados a los deseos de los consumidores es una pieza clave de la economía de mercado. La economía neoclásica ha teorizado este principio definiendo a los consumidores como agentes racionales que son libres de elegir y que están guiados por su nivel de renta y sus preferencias de consumo que nacen espontáneamente. Con sus decisiones el consumidor busca maximizar su propio interés y por tanto en la compra perseguirá maximizar la utilidad extraída de los bienes y servicios que adquiere. El corolario que se deduce de este principio es que el consumidor es el dueño del mercado, pues las empresas que deseen ser competitivas deberían escuchar los mensajes que el mercado le envía sobre qué producir para maximizar sus ingresos y beneficios. La producción y por tanto la oferta responde a las expectativas del mercado que son determinadas por las instrucciones enviadas por los consumidores.

Este postulado de la teoría neoclásica de la elección racional del consumidor ha sido sobrepasado por las críticas dirigidas contra la base analítica misma de la teoría y contra su libertad para decidir racional y libremente entre alternativas según sus preferencias. A este debate teórico se ha unido el conocimiento práctico de los frecuentes tratos desventajosos que han sufrido los consumidores por las mismas empresas a las que dan razón de ser, que pueden ilustrarse con los casos de publicidad engañosa o tendenciosa y la imposición unilateral de condiciones comerciales no pactadas o abusivas (habitual en servicios financieros, de telefonía o electricidad).

La concepción soberanista del consumidor ya fue objetada por Galbraith en su obra *El nuevo estado industrial*, cuya primera edición data de 1967. Su cuestionamiento de la soberanía del consumidor en la formación de sus gustos, y por ende su papel motor en la configuración de la demanda, fue construido en este primer momento sobre la base de los medios de que la moderna gran empresa industrial dispone para conformar las motivaciones del consumidor, “fabricar” sus necesidades y convencerle de lo que debe comprar, induciéndole incluso a

18 ¹ Esta tesis más radical se defiende por una línea de pensamiento encabezada por Mellahi & Ward (2003), Lewis & Mackenzie (2000), Peppas & Peppas (2000), Williams (1999), Jeurissen & Van Luijk (1998) y MacKenzie (1998).

comprar productos inútiles. Su análisis hizo constar la necesidad que la corporación manufacturera tiene de asegurar un cierto nivel de demanda para planificar su actividad productiva de forma eficiente y dar salida a su fabricación en masa, y su reacción consecuente de inventar técnicas como la publicidad o la fidelización de los clientes para garantizar su respuesta a sus preferencias de producción. La crítica a la hipótesis de la libertad del consumidor y a la base analítica de la teoría de la elección racional por parte de este agente económico ha sido completada por Galbraith en 2004 cuando escribe *La economía del fraude inocente*. En ella objeta que el consumidor deja de ser soberano cuando cada empresario sería capaz de manipularle mediante la publicidad. En sus propias palabras: *“La creencia en una economía de mercado en la que el consumidor es soberano es uno de los mayores fraudes de nuestra época. La verdad es que nadie intenta vender nada sin procurar también dirigir y controlar su respuesta”*. Luego su comportamiento ya no sería racional porque carecería de la información completa necesaria para evaluar las alternativas de consumo, ni tampoco libre porque en un país desarrollado las preferencias de los consumidores, una vez cubiertas las necesidades básicas, no surgirían espontáneamente sino que nos vendrían impuestas por los trucos persuasivos de las técnicas de marketing. La producción no sería entonces una respuesta a las preferencias de los consumidores sino su mismo origen, pues los consumidores serían inducidos a comprar lo que se produce.

El sistema jurídico imperante hasta bien entrado el siglo XX tampoco habría contribuido a proteger los derechos de los consumidores. El Código Civil y el Código de Comercio de entonces se basaban en el principio de la autonomía de las partes y su libertad para fijar las estipulaciones que creyeran convenientes en sus pactos tales derechos se hacían derivar de los contratos, no brindando pues al consumidor ninguna protección específica. Esta presunta igualdad contractual se rompía con frecuencia por el desequilibrio en información y experiencias entre productores y compradores, sesgado normalmente hacia los primeros.

La clave del debate sobre la soberanía del consumidor es la distinción entre publicidad informativa y persuasiva y el poder de la segunda para imponer el comportamiento del consumidor en un entorno competitivo en el que todos los rivales en el mercado podrían recurrir a las mismas armas comerciales de sugestión. De lo ya dicho se deduce que cuanto mejor informados estén los consumidores de los atributos específicos de la oferta más preparados estarán para realizar decisiones de consumo de acuerdo con unas necesidades consistentes con sus preferencias. Es precisamente la elección informada del consumidor la que garantiza la eficiencia del mercado, excluyendo los bienes y servicios no deseados y presionando sobre el mecanismo de precios hasta alcanzar el punto de equilibrio. El rol informativo de la publicidad contribuye a minorar las asimetrías informativas entre productor y consumidor. Sin embargo, el poder de la publicidad y otras acciones promocionales para alterar las decisiones de consumo y modificar las preferencias del consumidor alerta de sus riesgos cuando se conforma como publicidad persuasiva. Cuando la empresa recurre a este tipo de publicidad, también pretende transmitir información sobre los productos, pero de forma diferente pues apela a trucos y gags llamativos (como la presencia de personajes famosos o carismáticos) que induzcan emociones positivas (como que el producto hará que el consumidor se sienta más joven o más sexy), así como a ofertas promocionales (descuentos de precios en las compras iniciales, regalos, etc.) que apelando a los deseos animen a los consumidores a comprar mayores cantidades de productos concretos, sin confiar la elección del comprador a la mera fuerza de las características del producto.

Ambos tipos de publicidad pueden ser fraudulentas, cuando inducen al comprador a realizar compras en su propio perjuicio mintiendo sobre las características del producto del que informan o jugando con las emociones y deseos del consumidor. Distinguimos así dos tipos de publicidad fraudulenta: la *publicidad abusiva o manipuladora* que persigue crear deseos en los consumidores con el único fin de absorber la producción industrial masiva; y la *publicidad engañosa* que induce al consumidor al error por la forma en que presenta el producto aportando información incompleta, falsa, inexacta o tendenciosa. La publicidad engañosa es fraudulenta porque modificó la información real para engañar al consumidor, pero en la medida en que incluya datos objetivos del producto permite al consumidor un análisis racional. Pero la soberanía del consumidor puede verse particularmente dañada con la publicidad persuasiva, pues al prometer del producto publicitado más de lo que puede dar recurriendo a elementos inconscientes de su mente le dificulta el análisis racional de los mensajes recibidos. Es muy recordado el anuncio de [L'Oréal Revitalift 10](#) protagonizado por la oscarizada actriz Rachel Weisz, que fue suprimido por el organismo de control de la industria británica, la Advertising Standards Authority, por considerarlo un anuncio engañoso, ya que vendía un rendimiento exagerado de la crema antiarrugas.

La preocupación por el efecto de los impactos medioambientales de las prácticas empresariales, ha conducido incluso a acuñar un nuevo término, *greenwash*, para denominar la desinformación difundida por una organización cuando busca presentar una imagen pública responsable con el medio ambiente que no se corresponde con su comportamiento real. La primera oleada de lavado verde de la cara empresarial tuvo lugar en los años 60, después de la pérdida de confianza pública en muchas empresas que se asoció al ascenso del movimiento ecologista. Su manifestación más dura se produjo cuando algunas corporaciones descubrieron que era más rentable la inversión en propaganda “verde” que en proyectos de preservación y mejora del entorno natural. La fuerza renovada que adquirió el movimiento medioambiental en los años 80, tras los desastres ecológicos originados por empresas como Bhopal y Exxon y por la central nuclear de Chernobyl, así como la convicción empresarial de que un número creciente de consumidores estaban sensibilizándose con los parámetros medioambientales de los productos y procesos de las compañías, disparó más aún el *greenwashing*. La década de los 90 presenció así la irrupción en Estados Unidos de un aluvión de productos que sus mismos fabricantes adjetivaban como “reciclables”, “biodegradables” e incluso “ozono-amistosos”. Esta práctica de publicidad tendenciosa cuenta entre sus principales actores con las corporaciones productoras de los productos más contaminantes del planeta. Du Pont, la mayor empresa química mundial, proyectó su nueva imagen verde con un anuncio pleno de animales en movimiento al son de la *Oda a la Alegría* de Beethoven. El principal productor de cloro del mundo, Dow Chemical, afirmó su “compromiso” permanente con la Tierra, que se remontaría a su misma fundación. La corporación británica ICI, uno de los mayores fabricantes de los CFCs tan dañinos para la capa de ozono que nos protege de las emisiones solares, anunció sus sustitutos como “una nueva generación de fluorocarbonos ozono-amistosos” cuando realmente los HFC son gases causantes del efecto invernadero y los HCFC siguen atacando al ozono. Esta misma compañía anuncia el pesticida Paraquat como “amigable con el medio ambiente”, a pesar de estar catalogado entre los 12 más peligrosos del mundo por la Pesticide Action Network. Exxon Mobil, British Petroleum, Chevron, Amoco y Shell son ejemplos destacados del *greenwashing*. La última de ellas es probablemente la más innovadora en este tipo de publicidad. Su anuncio de 1991, en vísperas de la Conferencia de la Tierra de Río, donde

aparecía una adorable niña asiática apoyándose en el globo terráqueo, con el lema “protegidas por Shell” y el texto “siempre que la Tierra necesita alguien para cuidar de ella, puede estar segura de Shell”, era simplemente precioso, tanto como cínico y fraudulento. Pero la compañía ha seguido con sus prácticas de lavado verde e incluso ha creado varios departamentos especializados en este trabajo. Hasta el punto de que comercialmente ha dejado de ser una compañía petrolera para reconvertirse en una compañía de energía, postulándose como una adelantada de la lucha contra el cambio climático.

El declive del *greenwashing* ha cedido el testigo al marketing ético. Esta nueva perspectiva publicitaria ha capturado ya a firmas como Coca-Cola, Pepsi-Cola, Tesco, Unilever, Procter & Gamble o Wal-Mart. La homogeneización de la oferta y el exceso de capacidad productiva instalada de las empresas presionaban desde los años 80 para restar peso a los factores racionales, extendiendo el virus de la indiferenciación. La creciente dificultad para la diferenciación tangible de los productos ocasionó un desplazamiento del eje competitivo hacia la diferenciación intangible que debía hacerse fuerte en elementos como la marca, la reputación, la confianza y el servicio al cliente. Sin embargo, las empresas descubrieron pronto que las variables clásicas del marketing estaban perdiendo fuerza determinante en muchos actos de consumo guiados por factores emocionales, el campo en el que mejor debería discurrir la publicidad persuasiva. De ahí la búsqueda de mecanismos que permitiesen intensificar el proceso de identificación emocional entre la empresa y sus consumidores, para atraer y fidelizar a la demanda. Como toda demanda crea su propia oferta, han surgido empresas especializadas en relaciones públicas que viven de asesoras a las compañías en el cuidado de su reputación, siendo Burson-Marsteller el líder en este segmento de *Reputation Management*. Otra de sus creaciones inducidas son los bufetes de abogados especializados en gestión de crisis, como Kirkland & Ellis, contratada por British Petroleum cuando el accidente de uno de sus petroleros causó un gigantesco derrame en el golfo de México, y ahora contratada por Volkswagen.

Los argumentos de mejora de la imagen corporativa llevaron a McDonald’s en 2006 a lanzar en el norte de Europa una campaña para terminar con su imagen de “empleador barato”, sintetizada en la peyorativa expresión McJob como síntesis de un empleo de bajos sueldos y escasas pretensiones (figura 12). La campaña enfatizó su política de empleo en materia de salud (promocionando su aviso McBenefit, que mostraba la tarjeta de salud que la firma entregaba a todos sus empleados), horarios flexibles, perspectivas de pago y de ascenso (soportadas en el aviso McValued que ponía de relieve su certificación por “Investors in People” y el aviso McRespected, donde se recalca que McDonald’s es uno de los principales empleadores de graduados universitarios en todo el mundo).

Figura 12. Reacción contra el marketing ético de McDonald's.



Figura 13. Un ejemplo de marketing ético poco ético: la desinformación nutricional



Fuente: <http://loquedielacienciaparadelqazar.blogspot.com.es/2014/10/otro-ejemplo-de-desinformacion.html>.

En otros casos, el marketing ético busca diferenciar el producto invirtiendo en la creación de una marca que comunique mejor los valores en los que crea su mercado objetivo. Es conocido el caso de Granix por ser una de las primeras marcas que eliminó los ácidos grasos y las grasas de todas sus galletas, en una campaña que según Guillermo Caro, director

creativo de la agencia Ogilvy, no será una mera campaña publicitaria sino una campaña de nutrición que pretendía, más allá de informar a los consumidores a saber más del producto, a cambiar radicalmente sus hábitos alimentarios.¹⁹ Sin embargo, esta preocupación aparentemente desinteresada por la salud de los consumidores suele tener truco. En un blog²⁰ se destapó en 2014 uno de los ardidés del marketing ético practicado por una gran compañía alimentaria. El origen era una inserción presuntamente informativa sobre nutrición (figura 13), según la cual:

"Ingerir los alimentos adecuados nada más levantarse ayuda a cubrir los requerimientos energéticos y nutricionales del niño y mejora su rendimiento intelectual y físico, cuentan con mayor capacidad de atención y concentración en clase y previene contra la obesidad y el sobrepeso"

Sin entrar a discutir las pruebas científicas solventes las cuales demuestren que comer nada más levantarse o un tipo de desayuno concreto ayude a tener un mayor rendimiento intelectual, o que desayunar regularmente sirva a prevenir la obesidad, lo que interesa del caso es quien promueve ese estudio. La investigación del autor del blog encontró que las fuentes de información empleadas para la redacción del artículo eran la Fundación Thao, una organización desconocida pero que en su página web (fuera de servicio a finales de 2015) enunciaba unos propósitos ciertamente impresionantes pero nada decía de sus promotores. La búsqueda encontró finalmente dentro de la sección de "Colaboradores" la pista de que la organización patrocinadora-fundadora del Programa Thao-Salud Infantil en España era Nestlé. Por tanto, lo que aparentemente era un anuncio informativo es en realidad un anuncio de desayunos con productos que fabrica la empresa patrocinadora. Las prácticas poco edificantes de marketing "presuntamente ético" son habituales en la industria farmacéutica, como denunciaron hace unos años a nivel mundial las asociaciones consumeristas integradas en la Consumers International dentro de su campaña *La promoción no ética de medicamentos*. Las acciones denunciadas incluían la información incompleta sobre las contraindicaciones a sus productos, los regalos a prescriptores, la censura de investigaciones contrarias a sus intereses o la publicidad encubierta de medicamentos cuya propaganda está prohibida.

Sin embargo, el papel pasivo que los consumidores tradicionalmente han jugado frente a los proveedores de los productos y servicios que compran está empezando a cambiar de modo sustancial con el crecimiento del consumerismo, neologismo que pretende designar al movimiento basado en el poder del consumidor para corregir la posición asimétrica desventajosa que ha sufrido en muchos mercados.²¹ Las manifestaciones iniciales en este sentido surgen en la primera década del siglo XX a raíz del aumento general de los precios, los escándalos en ciertos productos farmacéuticos y los escritos de Upton Sinclair. Ya en 1936 se crea en estados Unidos la Consumers Union. Los compradores, de modo organizado o a título individual, están haciendo oír su voz en asuntos referidos a los productos que desean pero también sobre la forma en que la empresa los fabrica. El movimiento consumerista designa precisamente la creciente soberanía del consumidor respecto a la oferta, que le

19 ¹ <http://www.visionsustentable.com.ar/2009/05/marketing-etico.php>. Consulta a fecha 30 de noviembre de 2015.

20 ¹ <http://loquedicelacienciaparadelgazar.blogspot.com.es/2014/10/otro-ejemplo-de-desinformacion.html>. Consulta a fecha 30 de noviembre de 2015.

21 ¹ Las ideas pioneras del consumerismo fueron introducidas por Aaker & Day (1982).

permite resistir las presiones de ésta (por ejemplo, a través de la publicidad persuasiva) y adquirir bienes y servicios de forma más consciente y reflexiva. La mayor formación del consumidor y su disposición de una información de más calidad y completa le coloca en posición de procesar la información y discernir de forma autónoma, orientando sus pautas de consumo de forma consciente.

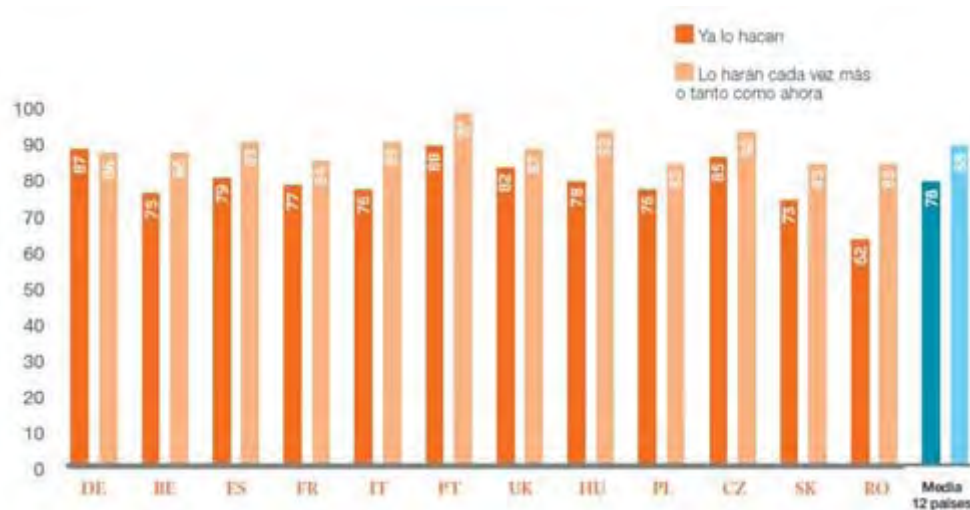
El recurso a las redes sociales ha potenciado significativamente el movimiento consumerista. Internet ha favorecido el acceso a una información más completa, actualizada (a través de conversaciones en tiempo real) y libre (al proceder mucha de ella de foros en los que todos pueden opinar sobre un producto). El poder de la empresa para presionar sobre el consumidor en el momento de la compra ha declinado ya sensiblemente y sólo un 11% y un 8% a nivel europeo y español, respectivamente, las considerarán las opiniones más importantes, al mismo nivel ya que las asociaciones de consumidores (11% y 9%) y por debajo de las opiniones escuchadas en Internet (12% y 10%) y sobre todo de las conexiones a través de redes sociales que serán la fuente principal en la decisión (26% y 16%) en detrimento del entorno cercano (apenas un 5% y 3%) (figura 14). Los comparadores de precios son otro medio digital que ofrece ya una información muy valorada por un 78% y 79% de los consumidores europeos y españoles respectivamente, mientras que un 88% y 89% en cada ámbito afirma que los consultará en el futuro (figura 15).

Figura 14. Fuentes de opinión más importantes para el consumidor europeo y español en el momento de la compra en los próximos años (% de respuestas afirmativas).



Fuente: Cetelem (2013).

Figura 15. Intención de consultar comparadores de precios en Internet por el consumidor europeo y español en los próximos años (%).



Fuente: Cetelem (2013).

A esta recuperación por el consumidor de cierta de la soberanía que teóricamente tuvo en las primeras etapas del desarrollo industrial ha ayudado la labor de movimientos activistas en pro de los intereses de consumidores y usuarios estructurados como asociaciones sin fines de lucro y organismos oficiales (oficinas municipales de defensa del consumidor, de arbitraje, etc.). El movimiento en defensa de los intereses de los consumidores se extiende a Europa por la misma época, surgiendo las primeras asociaciones privadas con funciones de formación e información a los consumidores, asesoramiento y representación y defensa de dichos intereses en todo tipo de órganos (juntas arbitrales de consumo, tribunales de justicia, órganos consultivos, asociaciones empresariales, etc.). En España el movimiento nace en los años 60 ligado a las asociaciones de amas de casa, y una década más tarde a la creación de la OCU. Tras la aprobación en 1984 de la primera Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios, el panorama asociativo se ha ido enriqueciendo con organizaciones de distintos tipos, que incluyen desde asociaciones de amplia base territorial y muy capilarizadas pero luego federadas y confederadas, hasta asociaciones profesionalizadas dedicadas a la edición de revistas de análisis comparativos (la OCU en España) y que siguen el modelo de la Consumers Union estadounidense, asociaciones de consumidores especializadas como la AUC (medios de comunicación) y ADICAE (entidades financieras). Debe también destacarse el papel de las cooperativas de consumo como forma organizada de comercialización al servicio del consumidor, que se agrupan en torno a Hispacoop considerada como una asociación de consumidores.

El desarrollo del Derecho del Consumidor ha fortalecido también la protección de los derechos del consumidor frente a las prácticas comerciales abusivas y la publicidad engañosa, promulgando leyes, sistemas de arbitraje, etc. Los derechos de los consumidores, como derechos que regulan sus relaciones de consumo con sus proveedores de bienes y servicios, empiezan a codificarse en 1962 cuando John F. Kennedy, a la sazón entonces Presidente de Estados Unidos, propuso el derecho a ser informado como un derecho fundamental de los consumidores. Un paso decisivo se da en 1973 cuando la Asamblea Consultiva del Consejo de Europa emitió la resolución 543/73 que aprobaba el texto

definitivo de la *Carta Europea de Protección de los Consumidores*, de la cual han derivado los ordenamientos nacionales en Europa. Un caso que tuvo gran impacto mediático fue el litigio en que terminó el enfrentamiento entre Bimbo y Panrico en el mercado del pan de molde, acusándose ambas compañías de que sus respectivos productos carecían de las propiedades milagrosas que anunciaban sus fabricantes. Lo curioso del asunto fue que el tribunal dio la razón y se la quitó a ambas partes, pues ninguna de ellas pudo demostrar que su propio producto satisfacía las promesas publicitadas: ni Bimbo pudo probar que su plan Activ era beneficioso para el corazón, ni Panrico fue capaz de acreditar que su pan era el menos calórico del mercado. Unida a la regulación de las transacciones en determinados tipos de contratos y sectores específicos, han conseguido reforzar la seguridad jurídica y la eficiencia del mercado. Este conjunto de presiones desde el lado de la demanda han mermado el poder discrecional de las empresas para negociar condiciones comerciales asimétricas y las están obligando a considerar a los consumidores como un grupo de interés clave cuyas expectativas deben buscar satisfacer con nuevos enfoques bien distantes de la clásica publicidad persuasiva y de las modernas tretas del *greenwashing* y el marketing ético.

Otra manifestación potente del activismo consumerista es la creciente fuerza de segmentos de mercado con pautas de consumo singulares. Es ilustrativo el caso de la demanda musulmana de productos acordes a sus creencias. El Instituto Halal es un espacio clave desde 1998 para promover el concepto *halal*, como Secretaría del Comité Nacional CTN 308 encargado de gestionar esta marca de garantía de la Junta Islámica en España para certificar los requisitos que deben cumplir los alimentos según la ley islámica. El Comité Europeo de Normalización CEN/TC 425 “Halal Food” está trabajando en sacar en 2017 una norma europea que regule a legislación referente a la industria alimentaria Halal.²² El Liderazgo Islámico Mundial, que agrupa a más de 400 asociaciones musulmanas, está abogando igualmente por el lanzamiento de productos bancarios y financieros *halal* “que tiendan a la humanización de la economía” y la redistribución de la riqueza”, calculándose que la banca islámica integra ya más de 500 instituciones repartidas por 75 países, y cuyos activos totales pasaron de 500 millones a un billón de dólares entre 2007 y 2010.²³ Dado que el mercado potencial supera los 1,8 millones en España y los 1.600 millones en el mundo (esperándose que alcance los 2.760 millones en 2050), la respuesta inspirada en criterios de ética universal a este reto condicionará el acceso a un segmento de mercado prometedor. Los riesgos de ignorar esta tendencia de consumo fueron bien ilustrados en 2007 en el caso de Zara cuando comercializó en Israel (donde tiene una fuerte implantación) ropa confeccionada con una mezcla de algodón y lino, un tejido “pecaminoso” según los rabinos judíos, lo que despertó una cruzada ultra-ortodoxa que obligó a la firma a pedir perdón públicamente y a ofrecer incluso una indemnización a los clientes ofendidos.²⁴ Casi la mitad de la población confiesa haber realizado alguna vez discriminación negativa en la compra.²⁵

22 ¹ <http://www.institutohalal.com/noticias/view/414> (consulta a 24 de noviembre de 2015).

23 <http://www.unitedexplanations.org/2013/07/23/como-funciona-la-banca-islamica> (consulta a 24 de noviembre de 2015).

24 ¹ *El Mundo*, 22 de mayo de 2007, pp. 55.

25 ¹ <http://www.ecointeligencia.com/2015/03/rse-consumo-responsable> (consulta a 24 de noviembre de 2015).

3.6. EL CRECIMIENTO DEL CONSUMIDOR VERDE Y EL ACTIVISMO ECOLÓGICO

El activismo consumerista está igualmente movilizado en el momento de tomar decisiones de compra por la observación del impacto social y medioambiental de la actividad de la empresa y su adopción de prácticas de consumo responsable, ético y solidario. A los clásicos parámetros que han guiado estas decisiones, como el precio, la calidad del servicio o el plazo de entrega del producto, se unen ahora variables como las prácticas comerciales del intermediario o el distribuidor, el seguimiento de prácticas de comercio justo, el respeto de los derechos humanos, las acciones filantrópicas que la organización emprende. Una consecuencia de este movimiento es el crecimiento de la demanda de productos con un contenido social, o elaborados por empresas con responsabilidad social. Existen datos contundentes de la valorización creciente por el consumidor de este aspecto en sus decisiones de compra. En estos casos son frecuentes las pautas de discriminación positiva en las que el consumidor prefiere o premia ciertos productos o marcas por seguir pautas de consumo responsable; por ejemplo, primando el coche eléctrico sobre el diesel o pagando más por la marca sostenible que por la no sostenible. La preferencia por el consumo responsable puede ser decisiva. El estudio de Forética de 2015 concluye que el 60% de los ciudadanos españoles, ante el dilema de elegir entre dos productos con similares características intrínsecas, siempre compraría el más responsable aunque fuese más caro, frente a un 20% que sólo tomaría esta decisión en condiciones de igualdad de precio. Un 38% de compradores estaría dispuesto a pagar hasta un 9% más por un producto más responsable. La sostenibilidad es otro criterio que añade valor añadido a un producto para el 50% de españoles. La decantación de la nueva generación de ciudadanos hacia el consumo responsable es tal que en 2015, por vez primera, los atributos de RSE superan a los de mercado en la valoración de lo que el ciudadano entiende por “buena empresa” (figura 16).

La transformación del perfil de compra del consumidor hacia el consumo responsable está induciendo también la modificación de los criterios de la demanda, cada vez más exigente del cumplimiento por el producto de ciertas características intrínsecas, entre las que sobresale su impacto medioambiental. A ello han contribuido las agencias internacionales (desde la Agenda 21 hasta la Comisión Europea, pasando por la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible) y el activismo verde con su promoción de pautas de consumo sostenible. Aunque aún persisten hábitos de consumo incompatibles con el desarrollo sostenible, como un elevado consumo energético en el hogar, la preferencia por el transporte privado, el consumo de productos con embalaje y el alto consumo de carne y productos lácteos que requieren sistemas intensivos de explotación ganadera, el “movimiento verde” en los consumidores es un vector de fuerza crecientemente poderosa, caracterizado por exigir a las empresas de un aumento en sus esfuerzos por mejorar las prestaciones medioambientales de sus productos y procesos. John Elkington y Julia Hailes, fundadores de la conocida empresa de consultoría medioambiental SustainAbility, acuñaron el concepto de “consumidor verde” (Elkington & Hailes, 1988; Elkington, Hailes & Makower, 1990) y describieron acertadamente en su impactante obra *The Green Consumer Guide* publicada en 1988 el concepto de desarrollo sostenible aplicado a las compras cotidianas en un supermercado. En otro informe elaborado para la compañía Dow Europe (Elkington, Hailes & Lye, 1995), insisten en que el consumo sostenible se consolidará como valor dentro de los nuevos estilos de vida. Consecuentemente,

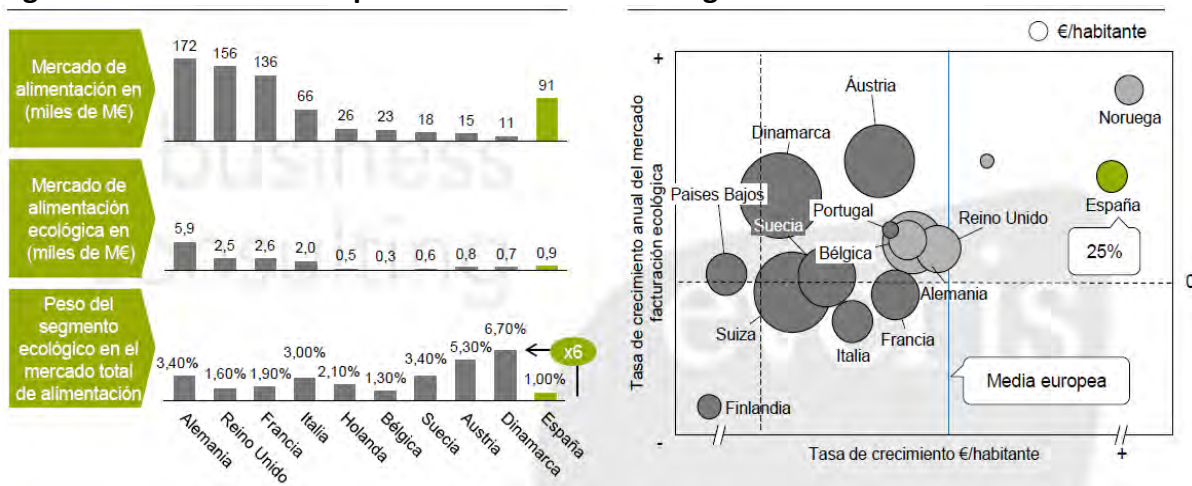
el crecimiento de la demanda de productos ecológicos está consolidando la importancia de los segmentos de mercado verdes, sobre todo en el lanzamiento de nuevos productos.

Figura 16. La nueva generación del ciudadano-consumidor responsable.



Fuente: Forética (2015: 64).

Figura 17. El mercado europeo de alimentación ecológica.



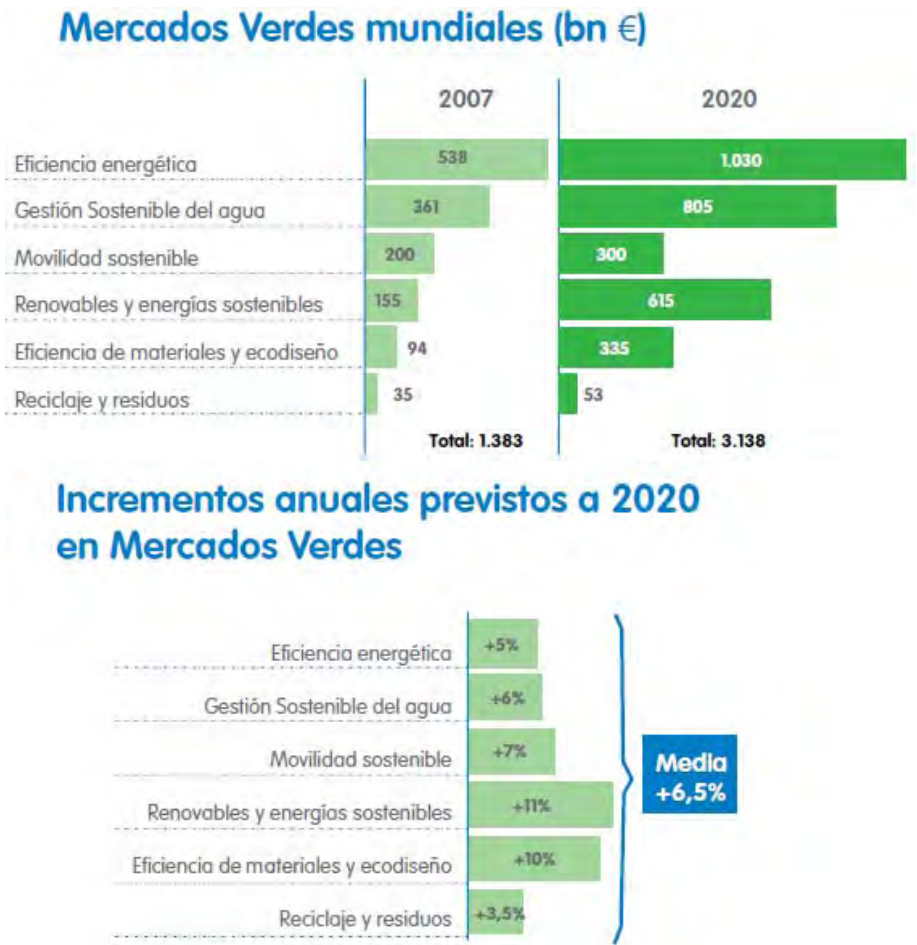
Fuente: Everis (2012: 5).

La importancia del mercado ecológico es visible en alimentación, donde el atributo eco permite a las empresas posicionarse de modo diferencial con el atributo de “saludable”, dentro de un entorno de mercado cada vez más competitivo y controlado por los canales de distribución (figura 17). Aunque en España el mercado de alimentación ecológica supone aún el 1%, equivale a unas compras de casi 1.000 millones de euros y es el líder europeo en crecimiento con tasas anuales del 25%. En otros países europeos los segmentos verdes han

alcanzado ya un peso significativo, destacando Dinamarca (6,7%) y Austria (5,3%). Pero la tendencia no se limita a los alimentos y se aprecia igualmente en productos industriales, como lo demuestra el peso que los productos verdes ya tienen en empresas de primera fila. Por ejemplo la multinacional sueca **Ikea**, donde la demanda de productos “verdes” (que engloba las tecnologías limpias, como la iluminación LED, los paneles solares o los sistemas de ahorro de agua para el hogar) ha crecido un 58%. Los productos sostenibles también están ganando peso en fabricantes como **Phillips**, donde en 2013 las ventas de esta categoría crecieron más de un 7% y supusieron ya el 39% de la facturación; o **Siemens**, donde su cartera ambiental supuso el 43% de la facturación ese mismo año.²⁶

La magnitud de los mercados verdes es igualmente notable si nos fijamos en el volumen de productos y servicios asociados al medio ambiente. El mercado mundial en esta categoría se calcula que se va a multiplicar por tres hasta entre 2007 y 2020, situándose la previsión para este último año en más de 3.100 billones de euros, con una tasa media anual de crecimiento del 6,5%, que es netamente rebasada en los segmentos de renovables y energías sostenibles (+11%) y materiales ecoeficientes y ecodiseño (+10%) (figura 18).

Figura 18. El mercado mundial de productos y servicios asociados al medio ambiente entre 2007 y 2020.



Fuente: Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety, Germany (2009).

26 ¹ Datos tomados de la web <http://mt-asesores.com/blog/sumese-al-auge-de-los-productos-verdes> (consulta a fecha 25 de noviembre de 2015).

La tendencia no se restringe a los productos físicos. En los mercados de servicios, la demanda de productos verdes está igualmente eclosionando. Podemos referirnos al éxito que están teniendo en Estados Unidos las llamadas bodas verdes o “ecobodas”, una idea surgida de la mano de la firma Organic Weddings en 2005. La agencia en cuestión presta un servicio de asesoramiento a los novios para dar a su boda un enfoque ecologista: reduciendo al mínimo el transporte en coche de los invitados, utilizando flores locales para decorar, reutilizando la vestimenta de los novios, confeccionando listas de bodas que destinan parte del dinero a organizaciones ecologistas, o buscando destinos cercanos para la luna de miel. El éxito de la propuesta ha provocado la aparición de numerosas empresas especializadas, que son fácilmente localizables en Internet.

La creciente fuerza del mensaje del respeto al entorno natural procedente del mercado no sólo abanderará un cambio radical de los patrones y valores de consumo, forzando la sustitución de productos y procesos ineficientes ecológicamente. La adaptación medioambiental de la empresa se ve igualmente forzada por las demandas institucionales y sociales. Existen otros dos stakeholders que, junto a los clientes, generan obligaciones y/o reivindicaciones medioambientales que las empresas no pueden eludir. Se trata de las administraciones públicas y el activismo ecologista. En cuanto al primero, el poder público ejerce una función de regulación medioambiental que determina obligatoriamente las necesidades de adaptación de las empresas. Por lo que atañe al segundo, las empresas deben conocer las asociaciones que practican el activismo ecológico y trabajan en pos de difundir una cultura de empresa solidaria con el entorno y enfocada hacia el desarrollo sostenible. Algunas de estas organizaciones tienen un gran poder para incidir sobre la imagen y la legitimidad de la empresa. El movimiento contra el cambio climático está ejerciendo otro influjo de gran alcance que ha conducido incluso a articular políticas nacionales de control de emisiones por sectores.

3.7. EL ACTIVISMO LABORAL

El activismo como acto a través del cual un grupo de personas se moviliza a favor o en contra de algo o de un cierto cambio tiene sus primeras manifestaciones en el siglo XIX, precisamente con las formas primerizas de protesta laboral. Estas primeras expresiones de los trabajadores como grupo de interés específico fueron pronto vehiculizadas a través de las organizaciones expresamente creadas para defender sus intereses, los sindicatos. Sin embargo, en la actualidad los empleados de las empresas están asumiendo igualmente un papel más activo y adoptando pautas de activismo laboral que sobrepasan los clásicos roles sindicales, tanto para la definición de su estrategia como para el establecimiento de las condiciones de trabajo. Entre los factores que alimentan esta nueva tendencia se sitúan la evolución hacia la economía del conocimiento, el cambio tecnológico, la demografía, la transformación de las costumbres sociales y de las expectativas del trabajo, la redefinición de los modelos de convivencia y de familia, y la creciente dilución de las fronteras que demarcaban los ámbitos de lo público, lo privado y la laboral.

El poder creciente de los empleados cualificados para guiar la estrategia de la empresa proviene de la intensificación de la lucha por el talento, un desafío que la crisis ha dejado incólume. Una encuesta realizada por McKinsey en 2007 entre 9.000 ejecutivos de todo el mundo reveló que su principal reto era la búsqueda de talento. Este desafío era la

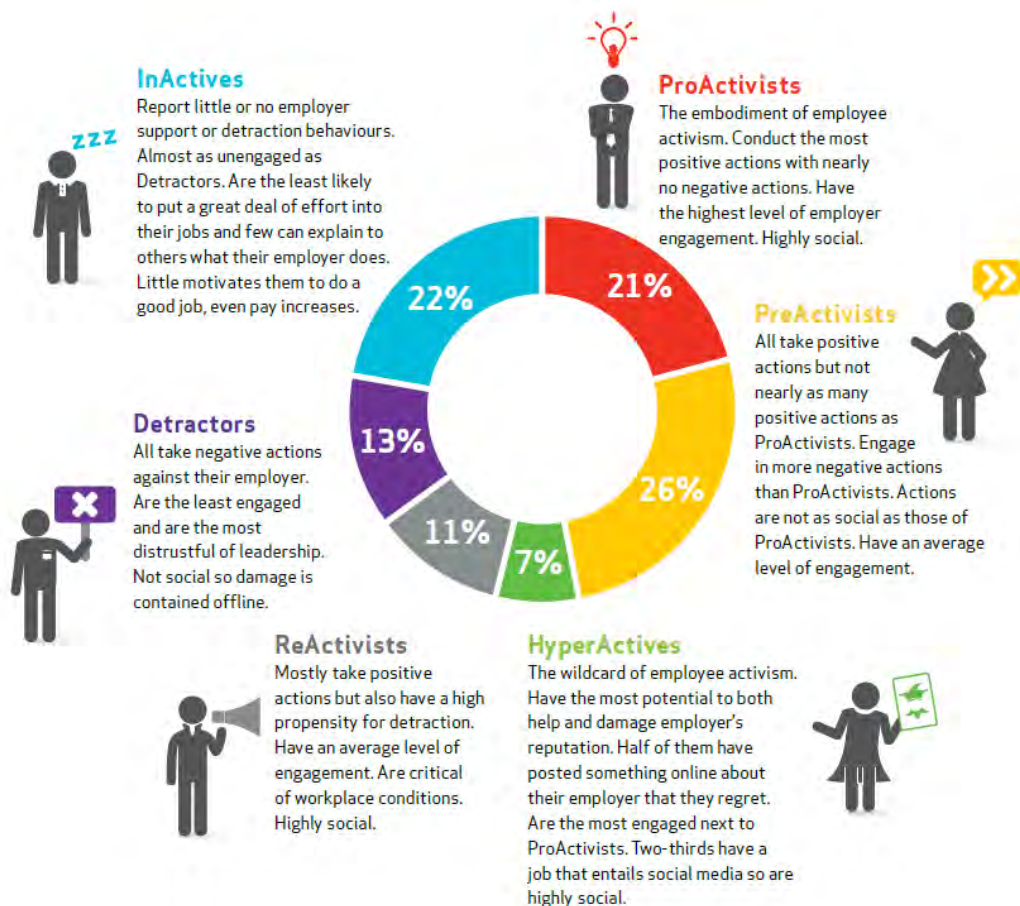
consecuencia de la contracción de la cantera doméstica de personas cualificadas en los países desarrollados. Las empresas se veían entonces obligadas cada vez más a contratar talento en los países en desarrollo, cuya producción de personal cualificado es muy superior. A título de ejemplo, valga decir que India faculta cada año 300.000 ingenieros, una cantidad que cuadruplica los que salen de las universidades norteamericanas y que triplica los de Europa occidental.

Si bien la globalización económica puede alimentar esta tendencia al favorecer la movilidad de personas, por otro lado puede crear problemas sociales importantes. Es el caso de la empresa que decide deslocalizar producción hacia regiones con menores costes comparativos. Las tensiones laborales que estas acciones suscitan pondrán a prueba, no sólo el activismo sindical, sino el activismo de los empleados cualificados que decidan seguir a la empresa en sus políticas de internacionalización.

Este activismo laboral tiene otra de sus manifestaciones en la exigencia de condiciones de trabajo nuevas, que por ejemplo favorezcan la conciliación personal y profesional. Un estudio sobre los hombres jóvenes y la paternidad ha constatado que los empleados del sexo masculino se están revelando contra la resistencia de las empresas a concederles un papel más activo en la educación de sus hijos, y exigen mayor flexibilidad en sus horarios para dedicarse a su familia (Alberdi & Escario, 2007).

En definitiva, el activismo de los empleados para convertirlos en los mejores colaboradores se ha convertido en una baza crítica para el éxito empresarial. El estudio conducido por Weber Shandwick en colaboración con KRC Research y publicado en 2015, titulado *Employees Rising: Aprovechando la oportunidad del activismo del empleado*, estudió a 2300 empleados de todo el mundo. El informe revela un movimiento social creciente en el que los empleados activistas son más que empleados comprometidos. Ellos hacen su compromiso visible, defienden a sus empresarios de críticas y actúan como defensores tanto online como offline. En una era marcada por el descontento en el entorno laboral, los empresarios tienen la oportunidad de capitalizar el poder de estos apoyos y trabajar en limitar a los detractores que tienen un potencial importante para dañar la reputación de las compañías. El trabajo ha identificado incluso un segmento de empleados altamente comprometidos quienes llevan a cabo acciones positivas en nombre de sus empresas. Estos "ProActivistas" comprenden el 21% de la fuerza laboral. Otro 33% tiene un alto potencial de ser empleados Activistas, mientras otros segmentos son más críticos con los empresarios y llevan a cabo acciones más críticas.

Figura 19. El activismo laboral en el mundo.



Fuente: Weber Shandwick (2015: 12).

3.8. EL ACTIVISMO POLÍTICO

La empresa estará igualmente expuesta a la acción de múltiples grupos que practican el activismo político (Blowfield & Googins, 2006: 29) en defensa de derechos e intereses plurales. Entre los stakeholders “políticos” clásicos se encuentran los propios partidos políticos, un amplio espectro de asociaciones sin ánimo de lucro, las agencias gubernamentales, organismos internacionales y multilaterales, y un amplio abanico de entidades y personas físicas con capacidad para crear opinión en temas políticos. A este movimiento se han sumado novedosos grupos de interés, muchos de ellos en formato de voluntariado, que han diversificado el mapa de stakeholders políticos que las empresas deben tomar en consideración.

Todos estos movimientos de activismo político presionan para que las empresas trabajen con ellas y otras ONG y para que colaboren en las políticas públicas en la búsqueda de soluciones a retos de cariz polícromo, que incluyen desde el reconocimiento y la garantía de la igualdad entre sexos (activismo feminista), o bien persiguen un programa que abarca objetivos como el desarrollo de un mundo multi-polar o la reducción de la desigualdad. Aunque normalmente estos retos caen fuera de las fronteras estrictas de los intereses de la empresa

y sus accionistas, y suponen problemas que no son estrictamente hablando competencia de la empresa ni consecuencia directa de su conducta, las organizaciones productivas se ven cada vez más presionadas para comprometerse en su solución o mitigación, porque su definición como ciudadanos organizativos y las llamadas a su ética así le obligarían. En otros casos se puede tratar de cuestiones que acabarán afectando de modo importante a las políticas de la organización. Por ejemplo, ciertas políticas públicas o cambios legales pueden condicionar significativamente las políticas de contratación y promoción de su personal, obligando a mantener cuotas mínimas de colectivos en condiciones desfavorecidas. Las políticas de remuneración también pueden ser condicionadas por una regulación que prevenga agravios comparativos derivados de condiciones personales (como el sexo, la raza o la nacionalidad) desligadas del desempeño en el trabajo, o imponga niveles mínimos y/o máximos a las retribuciones de la compañía.

El activismo político ha subido un grado cuando las redes sociales han puesto a disposición una plataforma de gran poder de convocatoria (con técnicas de marketing viral) y alcance geográfico, para impulsar nuevas acciones de participación ciudadana, que están dando pie a la reinención del activismo político.

De particular importancia desde el punto de vista empresarial es el consumerismo político, a través del cual la ciudadanía puede utilizar las nuevas vías digitales para ejercer sus derechos de participación política a través del mercado, y elegir productores y productos en función de las valoraciones éticas, políticas, medioambientales o sociales que hagan de las estrategias conducidas por las empresas.²⁷ El consumerismo político es la expresión popular del viro desde un consumidor alerta hacia un ciudadano consumidor, que no solo tiene necesidades sino también derechos y obligaciones. Como ciudadano organizativo exige pues a las marcas que respeten los mismos valores en los que cree. En este nuevo mercado, una de las claves principales radica en que los departamentos de marketing y RSE trabajen en conjunto con otros actores de la cadena de valor para promover un diálogo fluido con el cual compañías y sociedades van madurando.

La causa que más interés ha despertado entre el activismo sociopolítico es la defensa de los derechos humanos. Dos buenos ejemplos son [la campaña Ropa Limpia impulsada por Setem](#), orientada a denunciar situaciones de explotación laboral y vulneración de los derechos humanos en el sector textil; y la campaña Detox de [Greenpeace con Detox](#), que pone el punto de mira en los daños que la industria de la moda está provocando en la salud humana y la del planeta (figura 20).

27 El consumerismo político es un movimiento de gran pujanza que puede comprenderse a partir de lecturas como las de Micheletti (2010) y Micheletti, Follesdal & Stolle (2003)

Figura 20. La campaña Detox de Greenpeace como ejemplo de activismo político.



Otra iniciativa privada que busca fomentar hábitos social y medioambientalmente responsables, en este caso en la industria de la moda, es [soGOODsoCUTE](#), un blog que habla de moda ética y sostenible simulando los blogs de moda convencional, poniendo en valor el trabajo con tejidos orgánicos, procesos sostenibles y asegurando que todas las personas que intervienen en su cadena de producción son tratadas con profesionalidad y dignidad. Del mismo ha nacido la [Asociación de Moda Sostenible Barcelona](#), una entidad que tiene como objetivo sensibilizar en torno a la moda ética y sostenible y promocionar sus valores; la [1ª Pasarela de Moda Sostenible de Barcelona](#) que, enmarcada dentro de un evento mundial llamado [Fashion Revolution Day](#) sirvió para rendir homenaje a los más de 1.300 trabajadores del textil muertos en Bangladesh en 2013 debido a las malas prácticas laborales de multinacionales vinculadas a la llamada moda *fastfashion*.

Algunas ONG como Friends of the Earth International trabajan por proyectos que multipliquen la responsabilidad y el rendimiento de cuentas de las grandes corporaciones, en la línea que ha dado en llamarse de *Corporate Accountability*, y que incluye compromisos en diversos puntos:

- Requerimientos de información sobre el impacto social y medioambiental de sus operaciones.

- La consulta previa con las comunidades afectadas, incluidas las evaluaciones de impacto ambiental y el acceso a la información.
- Ampliación de la responsabilidad a los directores de las empresas por las infracciones de las leyes ambientales y sociales, y responsabilidad de las sociedades por la violación de las leyes o acuerdos internacionales.
- Derechos procesales para los ciudadanos, en particular el acceso para las personas afectadas en cualquier lugar del mundo a proseguir el litigio contra las corporaciones acusadas, una disposición para el cuestionamiento legal a las decisiones de la empresa por parte de los accionistas, y un mecanismo legal de ayuda para proporcionar fondos públicos para apoyar a estas acciones.
- Los derechos de la comunidad afectada sobre los recursos, incluidos los derechos de propiedad comunitarios de los pueblos indígenas, como los bosques, la pesca y los minerales; el derecho de veto sobre los proyectos de desarrollo y contra el desplazamiento; y el derecho a una indemnización por los recursos expropiados por las empresas.
- Sanciones contra las empresas que violen estos derechos, por ejemplo la suspensión de cotización, multas y (en casos extremos) descartelizar la corporación o retirada de la condición de sociedad de responsabilidad limitada.

Las institucionales supranacionales también están promoviendo iniciativas claras de activismo político, muy próximas a la idea de ciudadano organizativo. Debe destacarse el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, anunciado en el Foro Económico de Davos en enero de 1999 y puesto en marcha oficialmente en julio del año 2000. El objetivo de este pacto de adhesión voluntaria es “contribuir a la adopción de valores y principios que den rostro humano al mercado mundial”, fomentando para ello la cooperación entre los actores socioeconómicos y la responsabilidad social de las empresas, que deben adoptar unos principios sobre medio ambiente, normas laborales y derechos humanos. Las empresas signatarias se comprometen a contribuir al crecimiento mundial de forma responsable, teniendo en cuenta en sus estrategias los intereses y las preocupaciones de todas sus partes interesadas.

En el ámbito español, una fuente clave de creación de opinión es el amplio y multicolor conjunto de organizaciones cuya misión es promover la RSE. Por su amplitud no vamos a entrar en su análisis. Nos limitaremos a revisar la *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020* impulsada por el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) en 2014, y que define el marco común de referencia que pretende armonizar las actuaciones en relación a la RSE desarrolladas tanto desde el sector público como del privado. La Estrategia responde a las recomendaciones plasmadas en la *Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas*, que insta a los países miembros a impulsar políticas nacionales en la materia.

Los objetivos de la Estrategia Española de RSE son los cuatro siguientes:

1. Impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las Pymes, como en el resto de organizaciones públicas y privadas, en sus actuaciones en los diversos ámbitos geográficos en los que operan.

2. Identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social.
3. Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad.
4. Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE, que garantice el cumplimiento y respeto de los principios de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado y permita una mayor coordinación y sinergias en esta materia.

En cuanto a las líneas de actuación y medidas concretas, se organizan en 10 puntos:

1. Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles: el objetivo es extender la cultura de la RSE al conjunto de la sociedad a través de actuaciones como la promoción de sus principios, de las recomendaciones de consenso internacional en esta materia y la difusión de buenas prácticas en este ámbito.

2. Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación: la educación en el valor del comportamiento responsable, la formación especializada en técnicas de gestión socialmente responsable y la investigación orientada a la aplicación efectiva de sus criterios, son pilares fundamentales para acelerar cambios en la forma de pensar y el actuar sostenible de las actuales y futuras generaciones.

3. Buen gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.

4. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo.

5. Inversión socialmente responsable e I+D+i: la responsabilidad social empresarial puede constituirse como un elemento de atracción de la inversión de largo plazo e incentivadora de un crecimiento responsable y sostenible. Además, debe promoverse el desarrollo de la cultura innovadora en España como seña de identidad, especialmente aquellas que impulsan el desarrollo de las nuevas tecnologías y las que están orientadas a promover el desarrollo sostenible de la sociedad, tanto desde el punto de vista económico, social y ambiental. Se debe involucrar a las administraciones públicas en dicho proceso.

6. Relación con los proveedores.

7. Consumo responsable: se introducen medidas para sensibilizar, concienciar y hacer partícipe al consumidor en su toma de decisiones, lo que contribuirá, por un lado, a extender las prácticas de responsabilidad empresarial como requisitos de negocio; y, por otro, a la promoción de una sociedad más sostenible, ecológica y solidaria.

8. Respeto al medio ambiente: el respeto al medio ambiente es un requisito indispensable de toda organización con vocación sostenible, ya que tiene que conciliar el cuidado del entorno con el desarrollo económico y de las personas. En esta línea de actuación se incluirán medidas dirigidas a fomentar el respeto por el entorno mediante la puesta en

marcha de actuaciones referentes al control y consumo responsable de recursos naturales, la minimización del impacto ambiental, o el impulso de las tecnologías limpias, entre otras.

9. Cooperación al desarrollo: esta línea estratégica trata de promover la coordinación y la participación de los distintos agentes implicados en el objetivo de poner en valor el desempeño responsable de empresas españolas para favorecer la cohesión social y destacar su papel como aliadas en el desarrollo de la cooperación española con actuaciones encaminadas a cumplir los Objetivos Mundiales de Desarrollo Sostenible y, especialmente, a la defensa y protección de los derechos humanos de las comunidades.

Se pretende también fomentar la incorporación de los principios establecidos en Naciones Unidas sobre Derechos Humanos y empresas transnacionales, a las grandes empresas españolas que operan en todo el mundo y fomentar la gestión socialmente responsable de las empresas españolas en el exterior, con objeto de relacionar los esfuerzos de las organizaciones por ser más responsables con el legado que recogerán las generaciones futuras a largo plazo.

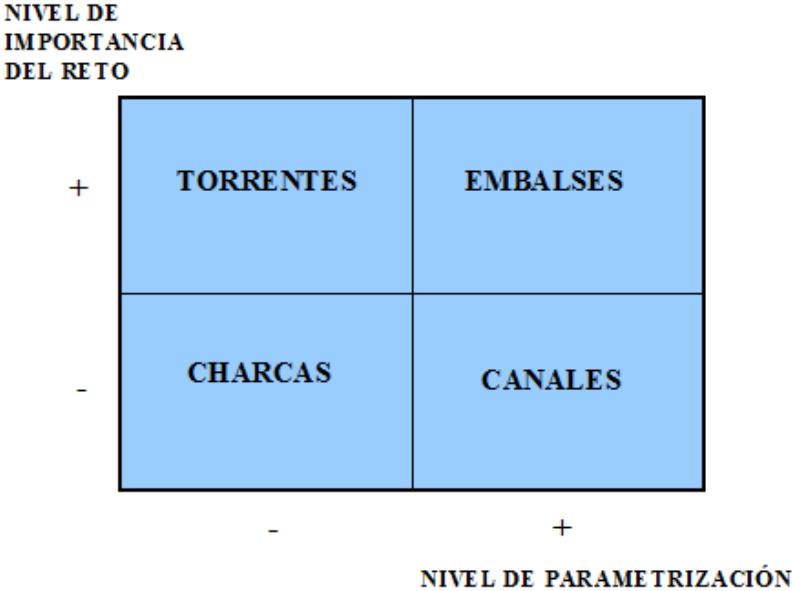
10. Coordinación y participación: en esta línea de actuación se pretende articular mecanismos de coordinación entre las distintas administraciones públicas, tanto a nivel autonómico como local, con objeto de promover los principios y criterios de la RSE, así como fomentar el intercambio de experiencias con otros países y poner en marcha, en el seno del CERSE, el Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.9. MATRIZ DE REFLEXIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DESAFÍOS PARA LA EMPRESA

Para decidir la respuesta lógica a los desafíos de una era de incertidumbre y cambio como la que se avecina, la empresa deberá clasificar y evaluar los retos según su incidencia en la gestión. Es útil para ello una “matriz de reflexión” (figura 21) construida a partir del binomio nivel de importancia del reto / nivel de parametrización.²⁸ Esta matriz permite ubicar cada reto en uno de cuatro escenarios, a los que se ha dado nombres metafóricos relacionados con el comportamiento del agua: torrentes, canales, charcas y embalses.

28 ¹ Esta matriz ha sido diseñada por Dopp Consultores y la hemos tomado de su reproducción por Correas, J. (2003), “Adaptarse a los cambios o morir”. *Expansión*, 1 de noviembre, pp. 2 Suplemento Empleo.

Figura 21. Matriz de reflexión para el análisis de los desafíos para la empresa en la gestión.



Los torrentes son retos de gran importancia e incidencia sobre la vida de la empresa, pero sobre los que no resulta fácil establecer criterios de medida. Un ejemplo se produce en las firmas de auditoría durante el periodo anual en que se realizan las auditorías. Durante esta etapa, estas organizaciones se convierten en máquinas que exprimen el tiempo de sus profesionales hasta el máximo. Pero el capital humano de estas empresas es crucial en su generación de valor, y por ello si la firma no logra un adecuado equilibrio entre la vida personal y la profesional su desempeño puede resentirse. Pese a la importancia de este reto de conciliación, es difícil de medir de forma objetiva. Las empresas enfrentadas a este reto han de resolverlo aplicando enfoques innovadores en la gestión de recursos humanos.

Los embalses son retos de igual importancia y trascendencia para la vida de la empresa, que a la vez permiten medir objetivamente el nivel de respuesta de la empresa. Por ejemplo, una gran empresa textil con fábricas por todo el mundo, donde desarrolla procesos de producción que incluyen materias primas altamente contaminantes y que se basa en una gran cantidad de proveedores, tiene varias áreas de riesgo que pueden comprometer su reputación corporativa. No obstante el nivel de riesgo de las variables, es factible definir parámetros de medida de los retos medioambientales y de suministro que soporta. Las empresas situadas ante este escenario han de implantar sistemas de gestión que permitan asegurar la calidad medioambiental de sus productos y procesos, así como la responsabilidad social y la calidad técnica y medioambiental de sus proveedores.

Los canales son retos de poca importancia para la empresa y cuya incidencia y tratamiento son fáciles de parametrizar. Por ejemplo, una empresa del sector de las tecnologías de la información se enfrenta al reto del desarrollo sostenible con un alcance limitado, que se

restringe al consumo de papel y a la generación de desechables. Tanto la cuantificación de estos elementos como la adopción de medidas correctoras son retos sencillos.

Por último, las charcas son retos de poca trascendencia para la empresa, aunque difíciles de objetivar y cuantificar. Por ejemplo, el reto de la responsabilidad organizativa es un reto de poca envergadura para un pequeño comercio, que además puede medirse de modo sencillo con diversos indicadores que dejen registro de sus impactos y acciones sociales. El comercio del ejemplo puede arrostrar este reto cumpliendo simplemente sus obligaciones legales.

Esta matriz de reflexión ilustra bien la idea, ya comentada anteriormente, de que un mismo reto puede tener grados de importancia distinta según la naturaleza de la empresa y su actividad. Así, mientras la responsabilidad organizativa puede ser un desafío manejable para un pequeño comercio (charca), supone un reto de gran envergadura para una empresa multinacional del sector químico o farmacéutico (torrente).

4.- LA AGENDA PARA EL CAMBIO DE LA EMPRESA

4.1. LOS RETOS A LA LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA: EL GRADIENTE DE SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las manifestaciones activistas que han sido revisadas no son sino signos de la consolidación de la causa de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y del movimiento por un mayor contenido ético de sus conductas y las de sus responsables en el primer plano de actualidad. Aprender la mejor forma de lidiar con este reto determinará la supervivencia y la legitimidad de cualquier organización. Un reciente estudio del *Center for Corporate Citizenship* del Boston College (Blowfield & Googins, 2006: 1), para trazar la agenda de la empresa en el siglo XXI, cifraba en el 71% los ejecutivos entrevistados que estaban de acuerdo con esta idea, y apuntaba tres mensajes que habían calado en este colectivo: (1) la percepción pública del papel de la empresa ha cambiado desde los años 70; (2) nuevas responsabilidades están siendo confiadas a las compañías; (3) el modelo de negocio actual está en curso de colisión a menos que las organizaciones reconozcan que los retos sociales están impactando, tanto positiva como negativamente, sobre el éxito a largo plazo de la empresa.

Las presiones de los distintos grupos de interés, pero especialmente de los activistas políticos y ecológicos, se han convertido en referencias obligadas de la agenda de la empresa del siglo XXI y han ayudado a los directivos a comprender que está teniendo lugar una transformación fundamental en la percepción pública del papel que la empresa debe jugar dentro del sistema. El modelo de empresa del siglo XX y su correspondiente comprensión de una función empresarial estrictamente ligada al cálculo económico están siendo objeto de fuertes pulsos por los cuales revelan que la vida económica y social está cambiando. Este cambio no es una moda coyuntural, sino marea de fondo cuyos efectos (profundos y duraderos) apenas han empezado a intuirse pues sólo han asomado a la superficie, y por tanto va a crecer e intensificarse. Hasta el punto de que se avecina una revolución, tal como la entiende el físico español Jorge Wagensberg: *“cambiar de respuesta es evolución, cambiar de pregunta es revolución”*.

Pese a la urgencia de preguntarse cuál a va ser el nuevo modelo de empresa capaz de conducirse en la tormenta perfecta que es la unión de un entorno crecientemente turbulento y competitivo con un mapa de stakeholders cada vez más activos y reivindicativos, la posición dominante en el debate es que la adaptación empresarial no debe ser impuesta por ley pues, al descansar en un cambio de valores, sería impracticable. Los empresarios y directivos deben comprender este amplio conjunto de expectativas que han ido surgiendo en la moderna sociedad de organizaciones, y que los gobiernos han optado por no satisfacer únicamente mediante el recurso legal, sino dejando a las empresas que marquen discrecionalmente qué intereses de partes interesadas desea considerar en sus estrategias y propósitos y hasta qué nivel superará en ellos las obligaciones mínimas establecidas legalmente. Ello no significa necesariamente la autorregulación, pues los agentes pueden elaborar estándares, normas y códigos de los que se desprendan obligaciones que se dicen voluntarias pero que adquieren una creciente fuerza cuasi-coercitiva por los adversos efectos que entraña eludirlas, y que las empresas deberán barajar en la definición de su posición ética.

La consecuencia lógica de la discrecionalidad en fijar cómo entiende cada organización su responsabilidad ante la sociedad es la materialización en un amplio espectro. Es decir, la corresponsabilidad en la búsqueda de salidas a la crisis admite diversos matices. La

responsabilidad empresarial guarda una estrecha relación con el alcance del proceso directivo. La respuesta de la empresa, a los desafíos que el entorno y los grupos de interés le plantean, explicita cómo leen sus dirigentes la magnitud de cada reto, a cuáles concede más relevancia, y su postura ante la satisfacción de las distintas expectativas. “La panoplia de estrategias de responsabilidad social y medioambiental puede oscilar desde las inactivas o despreocupadas (por irresponsabilidad directiva o en ocasiones porque no sufren presiones del entorno suficientemente amenazantes), hasta las de corte reactivo (motivadas exclusivamente por cumplir la legislación), finalizando en las de naturaleza proactiva (que perciben la adaptación a los retos sociales y medioambientales más como una oportunidad de la que extraer beneficios y ventajas competitivas que como un problema que hay que afrontar minimizando el coste)” (Camisón, 2012: 70). La tipología de patrones de responsabilidad empresarial puede perfilarse en cinco clases.²⁹

La **responsabilidad económica** limita la finalidad de la empresa a proporcionar unos servicios a cambio de un cierto precio con el fin de maximizar el beneficio alcanzado con esa actividad y aportar valor a los consumidores. La empresa que persigue únicamente satisfacer su responsabilidad económica entiende pues que su función debe limitarse a realizar las tareas que le son propias como organización productiva, y circunscribe sus compromisos a los grupos de interés directamente implicados en la actividad mercantil, es decir, su entorno de mercado incluyendo dentro del mismo todos los proveedores de factores productivos con soporte contractual: los propietarios, los consumidores reales o potenciales, los empleados y los proveedores de otros factores desde materias primas a capital.

Esta primera interpretación defiende que “los empresarios no son una suerte de prestidigitadores que crean empleos de la nada. Los empresarios detectan una oportunidad en el mercado, una posibilidad de negocio, y se lanzan a por ella. Que para aprovechar esa oportunidad necesiten más o menos empleados es secundario, eso no distingue una buena de una mala empresa, ni forma parte de una suerte de karma que el empresario haya de arrastrar”. La obligación del empresario es, de partida, para consigo mismo y para la empresa que ha creado: que ésta sobreviva y sea rentable, cumpliendo el marco legal y las obligaciones que haya contraído conforme al mismo. Que lo cumpla o no es lo que determinará la bondad de su proyecto”.³⁰ Esta posición rechaza pues la dicotomía de empresario bueno-empresario malo, y pone el acento a la hora de definir la función social de la empresa ante la crisis en la mejora de su competitividad. Las empresas serían entonces agentes útiles para el progreso cuando sean competentes para competir en mercados abiertos, y como consecuencia de ello aumenten la producción agregada nacional y creen nuevos puestos de trabajo.

La **responsabilidad legal** establece a la empresa la obligación de cumplir con las normas que regulan el funcionamiento de los mercados y la sociedad de la que forman parte. La administración pública y los órganos reguladores se convierten así en stakeholders esenciales. La dimensión legal de la responsabilidad empresarial no es sólo el trasfondo normativo de los pactos contractuales entre la empresa y los agentes directamente

29 ¹ Esta tipología toma como base los cuatro tipos de responsabilidad social identificados por Carroll (1979, 1991), a saber, responsabilidad económica, legal, filantrópica y ética, así como la propuesta de niveles de responsabilidad medioambiental de Sharma & Vredenburg (1998).

30 ¹ Blog “Vocación de empresa”, www.pymesyaautonomos.com, en su entrada “¿Tiene el empresario la obligación de crear puestos de trabajo?” de 12 de junio de 2012.

involucrados en su proceso productivo. En una sociedad moderna esta responsabilidad legal ha extendido la regulación a otros aspectos en que la empresa no tiene un interés directo, como pueden ser el cambio climático, la igualdad de género, el respeto a las minorías o los equilibrios de poder entre los accionistas y de ellos con los directivos.

Los tres patrones restantes de responsabilidad empresarial son mucho más incisivos y comparten la tesis de que las empresas, debido al poder económico que acumulan y al formar parte de un sistema social, tienen obligaciones ineludibles que afrontar de cara a resolver los graves problemas que se viven en las naciones donde despliegan sus actividades que van más allá del cálculo económico y el respeto a la legalidad vigente.

La **responsabilidad ética** es fruto de las expectativas de distintos grupos de interés que conforman las normas sociales y los principios morales sobre lo que sería un comportamiento justo y solidario de la empresa en relación a la sociedad y al entorno natural. Por consiguiente, cuando la empresa asume este planteamiento pasa a considerar como stakeholders a satisfacer a grupos que velen por el bienestar social y la calidad medioambiental, aunque lo hagan sin un mandato expreso de la sociedad, y que caen fuera de su entorno de mercado y del entorno legal. La responsabilidad ética encaja con lo que Carroll (1999: 284) denomina “sensibilidad social de las organizaciones”, y que se extiende más allá de los objetivos económico-financieros y del acatamiento a la ley. La práctica de la sensibilidad social implicaría extender el compromiso de la empresa a otros grupos de interés, ya sea para obtener su aceptación o para responder efectivamente a sus necesidades. La posición ética de la organización puede ampliarse y alejarse desde su núcleo de mercado/legal tanto como la conciencia moral de sus dirigentes les obligue (Carroll, 1987, 1991).

La responsabilidad ética implica pues trabajar conceptos innovadores como **ciudadanía organizativa**. La metáfora de la empresa como ciudadano organizativo ha prendido con fuerza desde esta perspectiva. Un estudio³¹ del *Center for Corporate Citizenship* del Boston College cifraba en el 71% los ejecutivos entrevistados que estaban de acuerdo con la idea de la “ciudadanía corporativa”. El concepto promueve la idea de una ciudadanía corporativa global, estableciendo que dicha condición implica unas responsabilidades como también las tiene el ciudadano individual. La empresa como ciudadano organizativo no se legitimaría entonces sólo por un desempeño eficaz de su actividad productiva, sino por tener en cuenta los intereses y las preocupaciones de la sociedad en su conjunto. *“Una sociedad democrática ya vive penetrada de valores éticos, que se han ido incorporando a su sistema jurídico y a su sistema de protección social. Estas normas en unos casos complementan los valores éticos individuales, y en otros casos los suplen o reprimen. Pero la novedad hoy es considerar que estos valores éticos socialmente establecidos no son suficientes para trazar el espacio de un comportamiento ético, al existir un amplio campo de conductas no reguladas y legalmente lícitas que cabría calificar de deshonestas. A cualquiera de nosotros, para recibir la consideración de ciudadano ejemplar, se nos exige tener un desempeño profesional y familiar ejemplar (es decir, conducirnos modélicamente en el círculo más reducido de nuestros intereses personales), pero también nos reclaman unas conductas especialmente solidarias y sensibles con los demás que forman nuestra comunidad. Extrapolando el mensaje a la empresa, para conseguir el rango de ciudadana organizativa precisará practicar principios y*

31 ¹ Citado en Blowfield & Googins (2006), pp. 1.

comportamientos solidarios con el resto de agentes que forman su comunidad” (Camisón, 2008a: 21-22).

La sensibilidad social de la empresa puede estar guiada por distintas motivaciones.³² Desde luego, como acción ética, la empresa puede tener una visión positiva del deber y asumir la obligación de realizar iniciativas socialmente responsables por auto-convencimiento, por visualizarse como un ciudadano corporativo obligado a la práctica de la solidaridad. Pero también cabe admitir una visión negativa del deber, en la que la obligación de adoptar iniciativas socialmente responsables persigue ganar la aceptación o simplemente tranquilizar a un público potencialmente hostil.

Por último, la **responsabilidad filantrópica** se manifiesta en el deseo de la empresa de colaborar en la mejora del bienestar social, de la calidad del medioambiente o en cualquier otro asunto de interés general con un esfuerzo más allá de las obligaciones legales y éticas. En este enfoque discrecional, la empresa sigue manteniendo como grupos de interés clave a los ya tipificados al hablar de la responsabilidad ética, si bien su dependencia de ellos es menor introduciendo los decisores organizativos sus propios criterios sobre la obligación ética de la empresa; y al tiempo puede añadir otros nuevos. Es decir, cuando la empresa alcanza una cota de responsabilidad social filantrópica extiende sus obligaciones a parcelas o problemas que no necesariamente estarán conectados con ella misma, como pueden ser la lucha contra la pobreza, la atención a damnificados por desastres naturales, el fomento de las artes o de la investigación científica y técnica, o la ayuda para la conservación y restauración del patrimonio y del entorno natural (aunque no despliegue actividades sobre este territorio).

Tabla 8. Niveles de la posición ética de una organización.

	Política de RSE	Qué medir
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento legal. • Respeto de la normativa medioambiental. • Evaluación inicial y aseguramiento de las contingencias del mercado: seguridad del producto, fijación de precios, comunicación publicitaria, derechos de los consumidores • Compromiso de los más altos niveles directivos en el logro de sus responsabilidades económicas ante los shareholders. • Gobierno corporativo presidido por la satisfacción de los intereses de los propietarios y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denuncias y sanciones. • Impacto medioambiental. • Quejas sobre los productos • Quejas sobre la publicidad. Quejas sobre los pagos atrasados. • Quejas sobre el gobierno corporativo y la retribución de consejeros y administradores • Quejas sobre los comportamientos anticompetitivos.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ir un paso más allá del compromiso legal básico. • Inversión en minimizar emisiones y memorias de sostenibilidad. • Asegurar la protección de los derechos del consumidor. • Proveer información completa y precisa sobre los productos, sistema de producción y cadena de 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste del asesoramiento jurídico. • Reducción de emisiones y consumo de factores no renovables. • Grado de satisfacción del cliente. Retención de consumidores. Desarrollo conjunto de nuevos productos.

32 ¹ Recurrimos aquí sólo a las dos primeras motivaciones identificadas por Swanson (1995, 2008): visión positiva del deber y visión negativa del deber. La perspectiva utilitaria creemos que encaja mejor con la perspectiva estratégica de la RSE.

	<p>valor.</p> <p>Co-responsabilidad en la cadena de suministro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del equipo de trabajo respecto a los temas sociales que podrían afectar el negocio. • Establecer objetivos de mejora y estrategias de logro. • Gobierno corporativo según buenas prácticas en cuanto a composición, información y rutinas. 	<p>Tiempo promedio de pago a proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de nivel formativo. • Grado de desempeño. • Quejas de accionistas.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas preventivas y proactivas medioambientales. • Benchmarking profesional para cuantificar el impacto de sus productos en la comunidad. Informar sobre su RSE a los stakeholders interesados. • Asegurar el acceso de las minorías a sus productos. • Comercio justo. Relaciones equitativas en la cadena de suministro. • Establecer un sistema de consultas de doble vía. Respeto de derechos humanos en la política de personal. • Políticas de gobernabilidad corporativa que respondan a demandas esenciales de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del entorno natural local. • Ventas extras atribuibles a políticas de marketing vinculadas con una causa social. • Lealtad de los clientes. Reconocimiento de la diversidad en la comunicación publicitaria y etiquetado de los productos. Percepción de la compañía como socio deseable de negocios. Impacto social de la desaparición de la empresa.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra el cambio climático. • Lucha contra la pobreza y la desigualdad. • Lucha contra las enfermedades. • Protección de las artes y ayuda a las ciencias. • Protección y conservación del patrimonio. • Patrocinio y mecenazgo. • Enfoque de productos a la base de la pirámide. • Integración de minorías en la sociedad y en la plantilla. • Colaboración con políticas públicas y ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del entorno natural de la Tierra. • Progreso y bienestar social. • Esperanza media de vida. • Desarrollo artístico y cultural • Desarrollo científico y tecnológico. • Calidad de vida en economías emergentes. • Contratos y ayudas para I+D. • Inversión en protección del patrimonio.

Fuente: elaboración propia.

En puntos anteriores hemos analizado las obligaciones formales que el marco normativo y su sistema de gobierno corporativo imponen a las organizaciones, así como las expectativas que todas las partes en ellas interesadas (con un vínculo más o menos directo y con un poder igualmente variable) tienen sobre sus objetivos y comportamientos. Según el grado de desarrollo de su compromiso social en respuestas a todas estas normas e influencias, una compañía puede situarse en uno de los cuatro niveles de posición ética definidos en la tabla 8.

4.2. LA RESISTENCIA ENCUBIERTA AL CAMBIO: LA ADOPCIÓN DE PROGRAMAS DE RSE CON ESTÉTICA PERO SIN ÉTICA

Sin embargo, pese a todas las advertencias lanzadas sobre los riesgos de desviarse de las demandas sociales y de mantener el status quo del pasado, muchas empresas no han

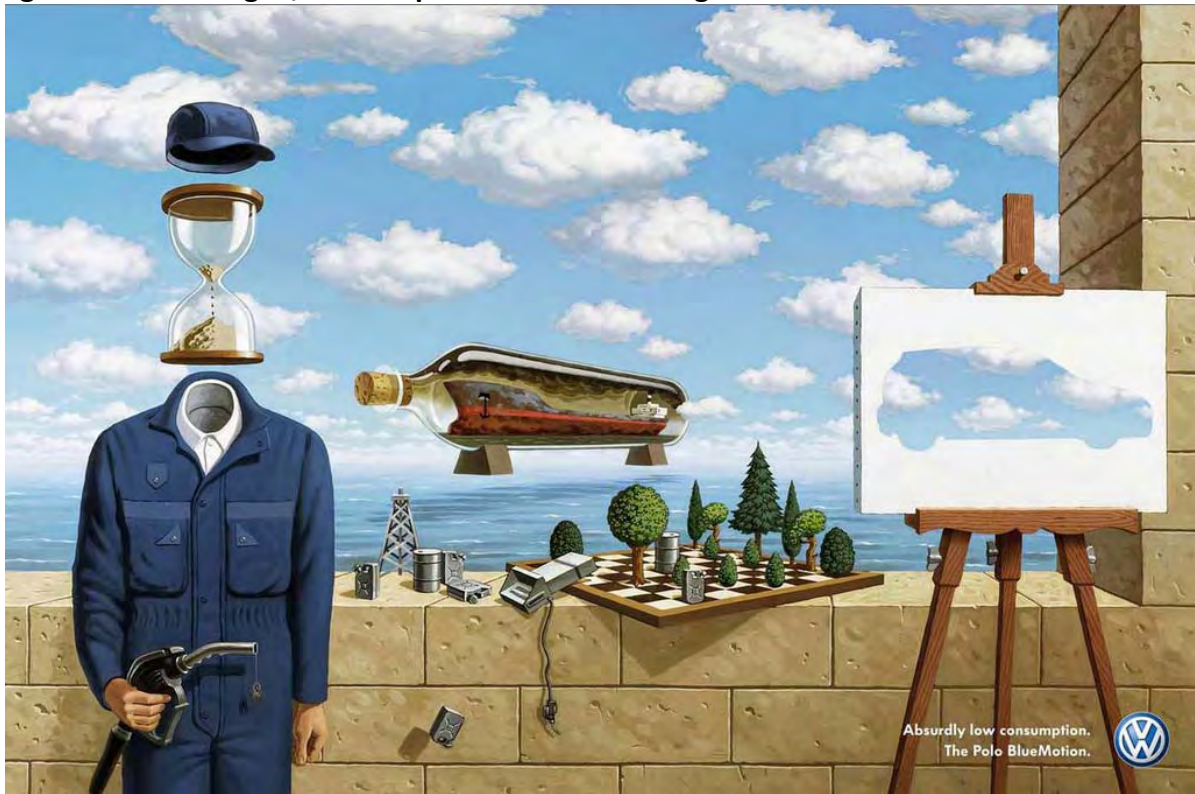
interiorizado los mensajes sobre RSE, y simplemente los gestionan cuidando que interfiera lo menos posibles en sus decisiones. Estas empresas, al plantearse la ardua cuestión de hasta dónde llegar en su cambio estratégico para responder a los desafíos que sobre ellas penden, han optado por mantener la esencia de su modelo competitivo histórico, cambiando sólo su estética exterior con programas de RSE enfocados en crear impresiones en los stakeholders que no están apoyadas en la transformación de sus comportamientos y valores.

Si uno observa lo que públicamente dicen las empresas debería pensar que muchas de ellas son ciudadanos organizativos ejemplares. Es difícil encontrar una compañía, especialmente si cotiza en Bolsa, que no exhiba orgullosamente sus acciones en este campo, edite memorias de sostenibilidad o informes de desempeño social, y forme parte de alguno de los selectos foros y ONG activistas en pro de derechos civiles, humanos o medioambientales. La proliferación de publicaciones, eventos, congresos, cursos y debates es igualmente abrumadora. Sin embargo, la responsabilidad ética, solidaria o estratégica precisan mucho más que acciones publicitarias e informativas, por muy cuidados que sean sus soportes comunicativos.

La primera manifestación de respuesta estética sin ética es el uso espurio de la publicidad para vender la RSE de la empresa o el engaño corporativo cuando incorpora como uno de sus elementos la RSE. Es el problema de la adopción de la RSE sin un cambio ético de la organización y sus dirigentes, de modo que la empresa sigue anclada en un nivel 1 de posición ética (según el gradiente recogido en la figura 8), y que podemos observar en diferentes modalidades.

Recordemos el reciente escándalo suscitado cuando la United States Environmental Protection Agency denunció a Volkswagen, el mayor fabricante de coches del mundo, por instalar software en sus vehículos con el fin de trampear los controles de niveles de emisiones en el momento en que se llevase a cabo una revisión, pues el sistema permitía en ese momento poner al vehículo en un modo de bajas prestaciones que le hacía cumplir las especificaciones. En cambio, en el modo normal de conducción, el sistema anti-contaminación se desactivaba y los niveles de emisión de óxidos de nitrógeno multiplicaban por 40 los límites legales impuestos por la Clean Air Act estadounidense. El engaño ha logrado mantenerse durante más de seis años y se ha extendido a más de 11 millones de vehículos diesel de diversos modelos de distintas marcas del grupo.³³ Meses después, se ha reconocido que la manipulación podría afectar también a modelos de gasolina. La cuestión no es sólo un problema de violación legal e impacto medioambiental, pues tiene repercusiones también en la salud de las personas.

Figura 22. Volkswagen, un caso perfecto de marketing fraudulento.



Sustainability and Responsibility

[Add to File Folder](#)

Sustainability and Responsibility

We aspire to shape the mobility of the future – making it responsible, environmentally compatible and beneficial for everyone. As we see it, advancing digitization is not a threat but a major opportunity that we aim to and indeed will leverage. Because we have the expertise, the strength and the people we need to merge the digital world with the world of mobility.



Additional information on sustainability and responsibility can be found in the **Volkswagen Group Sustainability Report 2014**

Este caso evoca los abusos que muchas empresas han realizado con presuntas prácticas de responsabilidad social que han terminado convirtiéndose en acciones comerciales huecas de auténtico sentido social. La firma que perpetró el engaño es la misma que en su campaña *Think Blue: Factory* anunciaba en grandes titulares que planta un árbol por cada coche vendido. La publicidad hacía un uso espléndido de las pinturas del artista surrealista belga René Magritte para dar una auténtica lección de manejo del branding como atestiguan los dos ejemplos incluidos en la figura 22. Y es también la misma que después de la campaña de virales de Greenpace “VW: The Dark Side”, que llegó a más de medio millón de personas durante dos años, llevó a la marca a comprometerse con los objetivos de eficiencia energética de la UE para 2020 en un ejercicio de puro teatro. El caso ha sacado los colores a las instituciones responsables de los rankings y premios por la RSE. La misma Volkswagen es la que figuraba en 2014 dentro del CSR Reptrak, el ranking de responsabilidad social elaborado por The Reputation Institute, como una de las 10 mejores empresas de nivel mundial. Y sólo en julio de 2014, Volkswagen recibía en Alemania el National Energy Globe Award por su programa ambiental *Think blue: Factory*, que reconocía nada menos que los proyectos ecológicos más destacados a nivel mundial.

Desgraciadamente, no es el único caso de engaño corporativo que rompe las relaciones de confianza con los grupos de interés de una organización. Las iniciativas relacionadas con la RSE encubren frecuentemente campañas de publicidad que se han integrado en las estrategias empresariales de compañías orientadas a preservar su imagen, pero sin cambiar sus prácticas. El caso de la industria tabaquera es paradigmático.³⁴ Las cuatro grandes corporaciones que controlan la industria del tabaco a nivel mundial (British American Tobacco, Philip Morris International, Japan Tobacco International e Imperial Tobacco) aprovechan las debilidades de los sistemas educativo y sanitario de países en desarrollo como Uganda o la República Democrática del Congo con la financiación de programas de ayuda escolar o donando recursos para tratamientos médicos, ampliamente publicitados, que les ayudan a ofrecer una imagen más amable que la lograda con la publicidad convencional y, además, influir en los recovecos del poder. Dado que su crecimiento en los países occidentales está en declive, su futuro pasa por estimular el consumo en África y Asia. Y no dudan en promoverlo tocando con su publicidad a la población más joven, e incluso normalizando la figura de las mujeres fumadoras (financiando incluso marchas en Congo). La expresidenta de la Organización Mundial de la Salud, Gro Harlem Brundtland, definió hace unos años de una forma acertada la dependencia del tabaco como “una enfermedad que se transmite por la publicidad, el marketing y el patrocinio”.

No es pues extraño que el caso Volkswagen desate nuevamente el debate sobre el futuro de la RSE tal y como se ha entendido hasta ahora. Múltiples voces hablan sin ambages del “fracaso de la RSE” porque abusos corporativos de este tenor denuncian el grado de deterioro ético de estas organizaciones. Hablamos de una estrategia de manipulación urdida a diferentes niveles de forma intencional para ganar competitividad frente a otros competidores emergentes, con una imagen de firma ecológica. Es decir, toda la cadena de mando (encabezada por el CEO Martin Winterkorn) y el equipo de ingeniería (liderado por los directores de I+D de Audi y del responsable de motores de Porsche) de la empresa debían

34 ¹ Un reciente estudio de un equipo universitario y la American Cancer Society, publicado en *The Lancet*, ha descarnado esta situación. Véase el artículo “La responsabilidad social: el último disfraz de la industria del tabaco”, publicado por Jaime Prats en *El País*, 13 de marzo de 2015.

estar involucrados. Hablamos además de algo tangible, un motor, y de falsear software para su control nada menos que en 11 millones de coches. Como escribe en su blog Enrique Dans, si el departamento de RSE no era plenamente conocedor de la trama, simplemente era un incompetente o *“demostraría que su trabajo no tenía sentido y, en realidad, era una simple táctica de distracción publicitaria, una estúpida sección que nadie en realidad se va a leer y solo sirve para decorar la memoria corporativa. Esa, me temo, es la gran realidad: en la inmensa mayoría de las empresas, la RSC se reduce a poner un directivo, habitualmente con cierta aura de respetabilidad, al mando de un departamento que simplemente se dedica a responsabilidades de lavado de imagen (...) Este es un ejemplo más de buscar atajos para maximizar beneficios sin dedicar ni un minuto a analizar las consecuencias. La ética empresarial que debería ser la primera consideración a tener en cuenta a la hora de hacer negocios, se olvida rápidamente en según qué niveles del organigrama. Me estoy imaginando perfectamente lo que pudo haber sido la reunión de super-jefazos internacionales de W dando el OK a saltarse todas las normas una vez analizado el extra bonus que les reportaría esa trampa a fin de año. Ahora me imagino también la nueva reunión para pedirle al Director su premio de Marketing que por favor les arregle el estropicio de imagen y confianza en la marca que han generado”*.³⁵

Quizás la voz más autorizada en España para hacer balance del estado de la situación sea Ramón Jáuregui, porque tuvo hace 10 años un especial protagonismo en el lanzamiento del concepto y de las primeras iniciativas legales y políticas a su alrededor. En un artículo publicado en 2014 en *El País*, Jáuregui se preguntaba: *“¿Está sirviendo la RSE para transformar la cultura interna de la empresa, integrando en su gestión una visión amplia de sus impactos y de sus responsabilidades para con la sociedad? ¿O por el contrario y en el fondo, todo está siendo un gigantesco engaño para hacer marketing social y buscar simplemente mejorar la reputación corporativa?”*. Su respuesta era inequívoca: *“Hoy debo decir que estoy bastante decepcionado. La confusión conceptual entre RSE y acción social en general y, desgraciadamente, no para de crecer; la difusión social de la idea sigue siendo muy baja en la población, y sigue habiendo una formación insuficiente y una baja concienciación en los dirigentes de las empresas. Muchas buenas prácticas de RSE conviven en la misma empresa con vulneraciones flagrantes de la legislación laboral o social. Se están haciendo rutinarias las actividades de RSE, hasta el punto de subcontratar la elaboración de las memorias. La implantación de esta cultura empresarial no ha pasado la barrera de las grandes compañías (y no de todas) a la pequeña y mediana empresa. No hay RSE en las Administraciones Públicas, y el discurso político favorable a la empresa sostenible brilla por su ausencia. La crisis económica ha desnudado a la RSE. En cuanto las exigencias contables se han extremado, se ha visto que la RSE practicada por la mayoría de las compañías se había hecho con una motivación exclusivamente economicista”*

Este balance del estado de la cuestión clarifica las dos aristas que los dirigentes empresariales y los líderes políticos tienen planteados: el problema de la autorregulación versus regulación y el problema de conciliación entre valores y competitividad. El enfoque de la RSE que denominamos **responsabilidad estratégica** se distingue precisamente por promover acciones de autorregulación enfocadas a optimizar dicha conciliación.

35 ¹ <http://WWW.enriquedans.com/2015/09/el-caso-volkswagen-y-el-fracaso-de-la-responsabilidad-social-corporativa.html>.

4.3. EL PROBLEMA DE LA AUTORREGULACIÓN: EL PAPEL CLAVE DE LA COOPERACIÓN

El primer punto clave del debate es la voluntariedad de la adopción de prácticas de RSE. Los enfoques éticos y filantrópicos de la RSE parten de la premisa que la adaptación de la empresa a las nuevas demandas y responsabilidades es competencia de la misma y debe discurrir por la vía de la autorregulación. Luego cada empresa debería diseñar su estrategia ética. Como dice Camisón (2008a: 21-22), *“esta nueva expansión de la conciencia cívica no quiere delegar completamente la regulación de un nuevo contrato social al ámbito normativo, y prefiere dejar un margen de discrecionalidad a los individuos en la adopción de valores éticos, bajo la idea que reducir la ética al derecho y sistemas coactivos supone “endurecer la convivencia” (Marina) y hacer que prevalezca el miedo al castigo sobre la convicción moral”*. Sin embargo, las evidencias de comportamientos irresponsables e incluso de vulneraciones flagrantes de la legislación, así como la eliminación o minimización de los esfuerzos de RSE por parte de las empresas cuando los tiempos se tornaron difíciles, han alimentado el escepticismo sobre la autorregulación.

Algún analista ha deducido apresuradamente del caso Volkswagen que la RSE no funciona como estrategia de auto-regulación: *“en un derroche de ingenuidad, nos hemos engañado pretendiendo que las empresas podían ser capaces de autorregularse y responsabilizarse de sus prácticas de RSC, cuando la terca realidad nos indicaba claramente que todas sus acciones, salvo las meramente simbólicas, se orientaban únicamente a la maximización del beneficio por todos los medios posibles (...) Los paralelismos con la industria tabaquera son impresionantes, y se asientan sobre una tristemente sólida base social: del mismo modo que muchos fumadores estaban dispuestos a creerse que en realidad el tabaco que inhalaban no era tan dañino, millones de conductores ahora prefieren seguir emitiendo conscientemente a la atmósfera gases claramente nocivos para todos con tal de que no empeore la aceleración de su vehículo (...) El problema de la RSC es ese: pedir a unas empresas que se autorregulen y a unos directivos que se comporten como si estuviesen por encima de la realidad social. algo hemos hecho muy mal cuando el común de los mortales ve la RSC como algo prescindible, superfluo, como un conjunto de buenos deseos que únicamente prevalecen cuando no interfieren con el beneficio económico o con la deliciosa sensación de la espalda que se pega al respaldo del asiento cuando pisamos el pedal hasta la tabla”*.³⁶ La bola de nieve corre pronto y no tardan en aparecer en su blog nuevos comentarios para cuyos autores, *“para que la RSC funcione ha de estar en organismos estatales independientes de las empresas que hagan a modo de inspectores con poderes similares a los inspectores de Hacienda (...) Pensar que una empresa se auto regule, es poner como pastor al lobo, no puede funcionar de ninguna forma”*.

Ramón Jáuregui (2014) ha puesto sensatez en la cuestión cuando, valorando el camino a revisar en RSE, indica que la voluntariedad debe revisarse en tres aspectos: (1) la información, obligando a las empresas a seguir estándares universales al menos desde cierto tamaño; (2) el cumplimiento por las empresas globalizadas de un código universal de Derechos Humanos con protección y ejecución judicial en su caso; (3) la formalización ante la

36 ¹ <http://www.enriquedans.com/2015/09/el-caso-volkswagen-y-el-fracaso-de-la-responsabilidad-social-corporativa.html>.

OIT de acuerdos sectoriales transnacionales de las compañías globales con mayor impacto sociolaboral (como son las textiles y las extractivas) que regulen las condiciones mínimas de trabajo en toda su cadena de suministro y especialmente en los países con un desarrollo social bajo. Se trata de medidas justificadas, como lo es también la promoción pública (en colaboración con la privada) de la inversión socialmente responsable; y la llamada a una mayor penalización individual y empresarial de la irresponsabilidad, intensificando la sanción reputacional a los fallos y escándalos, lo que podría pasar por unificar los observatorios de crítica y ranking y dotarles de mayor garantía y credibilidad.

Pero sigue pendiente la cuestión de qué actitud tomar ante el resto de aspectos y si existen en el entorno económico y social actual suficientes incentivos para un comportamiento empresarial responsable y sostenible, que sea fruto de su autorregulación y no de la regulación pública. La evidencia empírica da notas suficientes de la existencia de estímulos económicos para la adopción por las empresas de prácticas social y medioambientalmente responsables de forma voluntaria, que permiten afirmar que la autorregulación funciona en ciertos contextos. La adopción voluntaria de estas prácticas, al igual que otras innovaciones tecnológicas y organizativas, puede justificarse por razones externas como la presión de stakeholders como los consumidores verdes, y por razones internas como la mejora del desempeño social o medioambiental.

En cuanto a los estímulos externos, cabe decir que la tentación de eludir un verdadero cambio ético “vendiendo” acciones de RSE que no van acompañadas de unos estándares mínimos de transparencia y honestidad no es un camino inteligente ni recomendable, por los costes reputacionales y financieros que puede ocasionar. Pensar que la credibilidad, la legitimidad y la reputación de una empresa que viola su pacto de confianza con sus stakeholders pueden recuperarse con acciones “cosméticas” es otro craso error. En el caso de Volkswagen, el coste financiero de su práctica fraudulenta va a ser muy elevado (se habla de cifras superiores a los 18.000 millones de euros sólo en Estados Unidos, a los que se añadirán 29.000 millones de pérdida en su valor bursátil) (figura 23), pero el precio del daño reputacional es incalculable. El encubrimiento por la marca de su engaño ha impactado en todos sus stakeholders. Volkswagen va a ser un caso de estudio durante décadas de lo que implica el fraude de una marca icónica sobre su reputación. También será un referente de cómo un problema de reputación del líder de un sector y de un país puede por el efecto dominó acabar dañando seriamente a la industria y la nación.³⁷

37 ¹ Véase <http://blogs.gestion.pe/cafetaipa/2015/09/crisis-de-volkswagen-cuatro-consideraciones-tras-el-caso-fraude-diesel-reputacion.html>.

Figura 23. Reacción de los inversores a la saga de emisiones de Volkswagen.

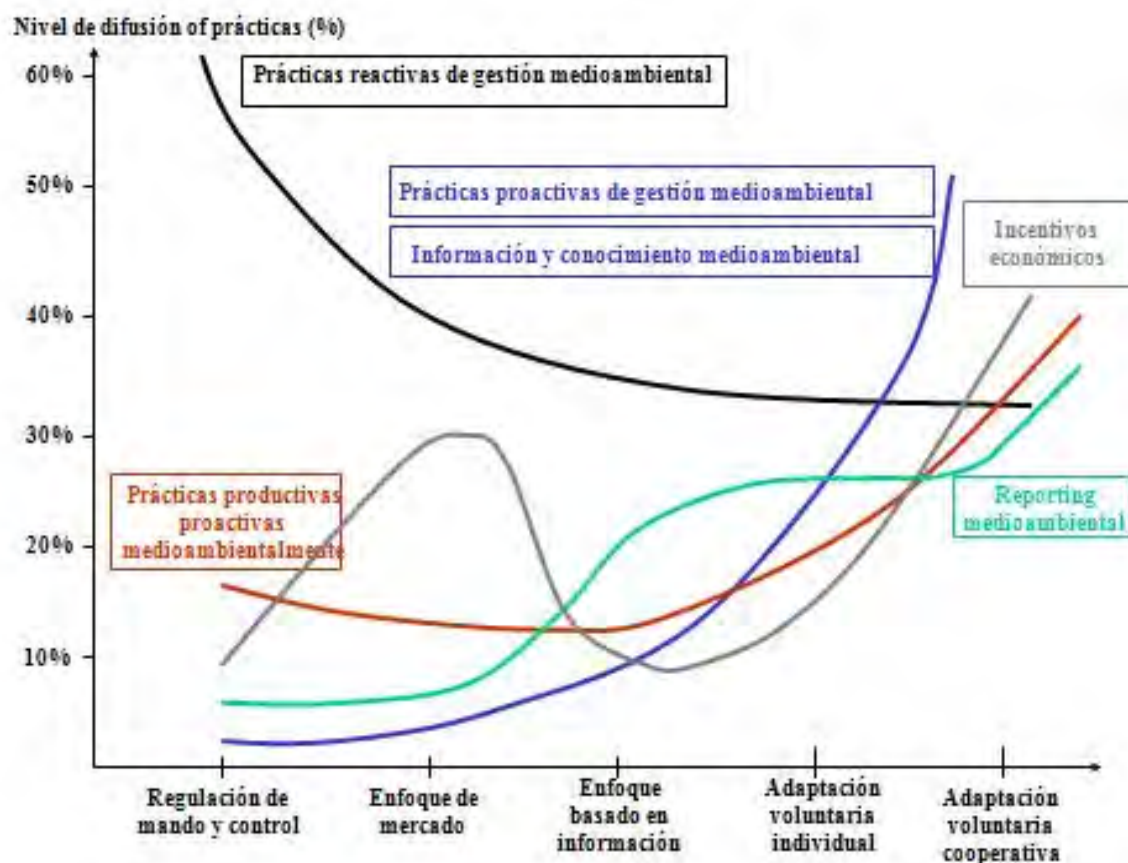


El poder y el grado de influencia que las empresas tienen sobre los consumidores siguen siendo enormes. No obstante, lo que las empresas pueden obtener de la comunidad mediante sus estrategias de marketing y comunicación se reduce a sólo dos cosas: mejorar su reputación y su ventaja competitiva o dañarlas para siempre. Además, *The Trust Barometer* de Edelman lleva demostrando año tras año que las ONG son la institución que goza de mayor confianza por parte del público en general. Por ello, la recomendación "normal" de los analistas cuando surge una crisis de cierta envergadura es gestionarla de forma socialmente responsable, pensando que afecta no sólo al entorno político-legal y de mercado (clientes) sino también al resto de sus partes interesadas. Desde luego, los máximos responsables de la empresa deben entonar el *mea culpa*, dar una explicación rápida de lo sucedido, trazar las directrices según las cuáles van a gestionar la crisis (tranquilizando de que la situación no empeorará) y explicar cómo van a compensar a los grupos de interés por los daños causados, si es factible de manera consensuada. Es lo que hizo McDonalds después de la campaña de Greenpace que culpaba a esta marca y a otras de desforestar la selva amazónica por comprar soya procedente de bosques desforestados para alimentar a animales de los que se suministraba. McDonald's y otras compañías firmaron entonces una alianza con Greenpace asumiendo el compromiso de no comprar soya de bosques desforestados del Amazonas. La única forma de evitar el escándalo es que los directivos se interroguen a sí mismos sobre cuánto valor o cuánto daño generan sus productos, si sus estrategias de marketing y de comunicación son tan efectivas como honestas, y si en el resto de aspectos buscan criterios de justicia comportándose como ciudadanos responsables.

La segunda cuestión es si existen incentivos económicos para la autorregulación por la empresa y si las prácticas que adopta voluntariamente generan más bienestar que las alcanzables a través de la acción coercitiva pública o de la imposición por agencias u otras instituciones de estándares universales. Un estudio de las prácticas de adaptación medioambiental de las firmas españolas durante el periodo 2002 a 2005 (figura 24) reveló la existencia de asimetrías importantes en el tipo de prácticas introducidas por las empresas

según el patrón de adaptación que adopten. La adaptación basada en los estándares impuestos por la regulación pública conduce preferentemente a implantar prácticas reactivas, mientras que la autorregulación, principalmente cooperativa, es la que mejor estimula la adopción de prácticas proactivas que se han demostrado más eficaces para reducir el impacto medioambiental.

Figura 24. Gradiente de enfoques de la gestión medioambiental de la empresa.



Fuente: Camisón (2010).

La forma de superar potenciales comportamientos oportunistas siempre latentes a la autorregulación es promover la adaptación voluntaria cooperativa, en la que la fuerza de las alianzas y del control desde la red minimiza dicho riesgo bajo pena de exclusión y pérdida de los beneficios de la pertenencia. Estas redes pueden adoptar distintas formas, desde alianzas estratégicas, desarrollos de *green supply-chains*, *green clubs*, foros de debate o asociaciones; su composición puede ser igualmente heterogénea, incluyendo tanto empresas como administraciones públicas o comunidades académicas o profesionales (expertos). Exista cierta tradición internacional de asociacionismo para impulsar proyectos medioambientales. Ya en noviembre de 2007, 150 grandes empresas de todo el mundo firmaron la Declaración de Bali en reivindicación de un marco internacional de lucha contra el cambio climático, liderado por las Naciones Unidas, y como expresión de su compromiso a favor del entorno natural. Otra buena referencia es la red CRS Europe integrada por 80 grandes compañías europeas. España se ha sumado a este movimiento con diferentes iniciativas. Podemos citar la Fundación Empresa y Clima FEC, creada a finales de 2007 bajo el auspicio de la Cámara de

Comercio de Barcelona y un grupo de empresas afectadas por el Plan Nacional de Asignación de Derechos de Emisión derivado del Protocolo de Kioto, y cuyas iniciativas se centran en la información y al asesoramiento medioambiental. El Proyecto @O₂ fue presentado en enero de 2008 bajo el impulso del Instituto para la Sostenibilidad de los Recursos (ISR), administraciones públicas, asociaciones empresariales y empresas, para encontrar nuevas vías de reducción de emisiones mediante innovaciones tecnológicas y organizativas. Otro buen ejemplo de red inter-organizativa para la adaptación medioambiental es *Ecosigma* (Camisón, 2008b, 2010; Camisón & Boronat, 2010). La colaboración a lo largo de la cadena de suministro para garantizar la trazabilidad del proceso de producción de un producto es otro campo rico en experiencias; citemos a título de ejemplo el sello *Made in Green* (que es a la vez una marca, una certificación y una etiqueta), creado a finales de 2005 por el Instituto Tecnológico Textil Aitex, y que permite certificar que la colección de una empresa textil cumple las certificaciones internacionales reconocidas en materia de no uso de sustancias químicas tóxicas (Oeko-Tex Standard 100), un proceso de producción respetuoso con el entorno natural (ISO 14001) y unas prácticas de respeto a los derechos de los trabajadores (SA 8000).

4.4. LA RESPONSABILIDAD ESTRATÉGICA: CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE DE INTERESES, VALORES Y COMPETITIVIDAD

Sin embargo, los esfuerzos de autorregulación serán insuficientes cada vez más en el futuro, porque los mismos consumidores y otras partes interesadas del entorno no-mercado están endureciendo sus exigencias éticas a las empresas y lo que realmente les están exigiendo es un cambio de valores. El segundo aspecto crítico que habrá que resolver, pues, es si valores y competitividad son conciliables.

No podemos olvidar que la elección empresarial de su enfoque de responsabilidad no es una decisión puramente interna que los directivos pueden adoptar sin presiones desde un planteamiento filosófico. Primero, porque los vectores del cambio económico, social, tecnológico, institucional y medioambiental restringen la discrecionalidad empresarial y marcan ciertas fronteras a sus estrategias adaptativas. Segundo, porque se trata de una elección fuertemente condicionada por la fuerza y el dinamismo de los grupos de interés internos y externos a la organización.

Al mismo tiempo que los actores sociales exigen más a la empresa, su dirección también debe afrontar la necesidad de transformar sus estructuras productivas, sus capacidades, su cartera de productos e incluso su modelo de organización del trabajo y de gestión del talento, para alcanzar una posición competitiva defendible en los mercados. La forma de competir de la empresa durante el siglo XXI va a tener poco que ver con los modelos del pasado siglo.³⁸ Las preocupaciones de los directivos están mudando a velocidad de vértigo, desplazando el eje de sus inquietudes desde la productividad a la flexibilidad, desde la eficiencia a la satisfacción del cliente, desde las economías de escala a las economías de alcance, desde el crecimiento orgánico al crecimiento cooperativo.

38 ¹ Análisis esclarecedores al respecto pueden encontrarse en Lowendhal & Revang (1998), Prahalad (1998), Hamel & Prahalad (1994) y Reich (1991).

Adaptarse a todos estos retos implica, además de reconocerlos y priorizarlos, ser capaz de conciliarlos y alcanzar el arbitraje de intereses entre los distintos stakeholders que han surgido al calor de la expansión del activismo. La aparición de estos movimientos activistas ha complicado su labor al equipo directivo que ahora debe incorporar a los stakeholders en la elaboración de la estrategia y tomar decisiones que se alineen con sus preferencias en conflicto o en competencia por recursos escasos.

Enviroics International ya puso el dedo en la llaga en 1999 con una encuesta que investigó los factores que modelan la percepción que el consumidor tiene de una empresa. La encuesta de BITC, realizada entre 25.000 consumidores de 23 países en seis continentes, concluye que el 56% dice que la ciudadanía corporativa, el 40% nombra la calidad de marca y el 34% son los fundamentos del negocio. Las empresas pueden tener estrategias de RSE diferentes y comunicarlas de manera distintas. Pero lo importante, concluye el estudio de BITC, es que aprendan a reconocer las oportunidades que emergen de un comportamiento coherente con un sistema de valores alineado con el código ético de la comunidad, así como los riesgos de violarlo.

Es obvio que algunos de los retos que penden sobre la empresa moderna plantean problemas serios o necesidades de cambios drásticos. Esta irrefrenable presión sobre la empresa va a ser tan complicada como la del alpinista en pos de la cumbre, que además de cargar con todo su equipamiento, tras haber logrado financiación suficiente para la escalada, debe ahora tirar del equipo, aprender las nuevas tecnologías (por ejemplo, para prever posibles cambios climáticos) y, encima, fomentar el aprendizaje de sus camaradas de aventura, manteniendo sus ilusiones. Con todo este peso, el agobio del líder puede hacerle caer en el precipicio al primer desequilibrio entre los múltiples elementos a conjugar. Recargar el trabajo directivo con múltiples tareas no hace sino multiplicar su complejidad y disparar la probabilidad de error. Bowie (1991) ha señalado agudamente que la empresa que trata de solucionar todas las problemáticas sociales es una “Madre Teresa Institucional”, a la que la presión competitiva pronto la hará desistir.

Pero no es menos cierto que la magnitud de los retos identificados indica que *“el mantenimiento del status quo ha dejado de ser una opción viable. Una empresa empeñada en elaborar productos y servicios ecológicamente ineficientes, o a través de procesos ineficientes medioambientalmente, en no respetar los derechos humanos o de las minorías, en blindarse ante la sociedad sin comunicar sus contribuciones y resultados, por citar todo algunos temas, no tiene ya futuro en las sociedades desarrolladas”* (Camisón, 2012: 70). El fallo de una empresa en ajustarse a los estándares mínimos establecidos por la regulación legal y la presión social puede dañar su reputación y su desempeño financiero, hasta comprometer su misma supervivencia. Pero al mismo tiempo, si la empresa no alcanza una posición competitiva diferenciada en el mercado y crea rentas, será imposible que asigne recursos para lograr los objetivos de los stakeholders no directamente vinculados.

Además, la contribución de los desafíos identificados no es siempre negativa, sino que también puede ser fuente de oportunidades para las empresas. A través del establecimiento de canales de comunicación formales e informales entre la organización y sus agentes externos e internos, los equipos de gestión pueden establecer un diálogo activo, fluido y abierto (*engagement*) que ayude a mejorar la competitividad de la firma. Unos accionistas que ya no solo se interesan por los dividendos sino por el compromiso social y

medioambiental, por la transparencia, por la rendición de cuentas y por el buen gobierno, pueden ser unos colaboradores con los que asentar estructuras de gobierno corporativo que ayuden a desarrollar intangibles valiosos como la formación y captura de talento. Del mismo modo, la posesión masiva de acciones en manos de consumidores, proveedores y financiadores exigentes y de accionistas lúcidos puede arbitrar una alianza que comparta información, experiencias y redes de contactos; y asentar un liderazgo empresarial más sólido, que les escuche, que se anticipe a los problemas, y que valore esta cooperación para consolidar ventajas competitivas en marca. Del mismo modo que tener acceso y comunicación directa a movimientos activistas, que puedan airear problemas con potencial repercusión en la imagen corporativa, debe contribuir a construir estrategias de prevención de riesgos antes de que emanen a la opinión pública y mermen el valor de intangibles clave como la reputación.

El reto de conciliar competitividad y responsabilidad es la piedra angular que determinará el futuro de la empresa durante este siglo. La misma Estrategia Española de RSE de 2014 abunda en esta línea en su primer principio de competitividad, el cual dice que *“la puesta en marcha de actuaciones en materia de responsabilidad social se puede identificar también como una apuesta por la excelencia en la gestión de las empresas que redunde en la mejora de su posicionamiento en el mercado, en su productividad, rentabilidad y sostenibilidad”*. El enfoque de la responsabilidad estratégica da entonces a la empresa un criterio para escoger entre las infinitas oportunidades de manifestar su sensibilidad social: escogiendo proyectos donde el deseo de ayudar a los demás rinda también resultados positivos para ella misma. La empresa que sigue este enfoque considera la responsabilidad social como una fuerza del entorno empresarial que comporta tanto amenazas como oportunidades para lograr ventajas competitivas. El reto que la dirección se plantea en este caso es equilibrar las múltiples y variadas exigencias suscitadas por los grupos de interés con la preservación de la competitividad.

Es pues esencial pensar el nuevo modelo que la empresa del siglo XXI debería acoger y que facilite este ejercicio de priorización y conciliación de intereses. La orientación en la gestión de expectativas está entonces presidida por la búsqueda de juegos de suma positiva donde al tiempo que se colabora en resolver problemas sociales y medioambientales la empresa gane en términos económico-financieros. En el reto de arbitrar estrategias para enfrentar los retos categorizados, la empresa del siglo XXI deberá adoptar enfoques que permitan la conciliación de exigencias de sus stakeholders hasta un punto que sea satisfactorio, si no para todas las partes interesadas, sí para las fundamentales para la supervivencia de la organización.

El tercer principio de la Estrategia Española de RSE habla sobre creación de valor añadido y valor compartido. En su literalidad dice: *“La aplicación de los criterios y valores de la RSE, en colaboración efectiva con los grupos de interés, contribuye a generar y reforzar el impacto positivo. Debe, al mismo tiempo, contribuir a identificar, prevenir y eliminar los impactos negativos y crear más valor no sólo para la propia organización que los aplica, sino también para aquellos con los que lo comparte que son los principales grupos de interés involucrados en su actividad y la sociedad en general. El objetivo de dicha aplicación debe ser maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios y/o accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio, con el fin de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”*.

La idea de maximizar la creación de valor compartido (*Corporate Shared Value*) toma fuerza con el par de artículos publicados por Michael Porter y Mark Kramer en 2006 y 2011, que pretende ir más allá de la responsabilidad filantrópica. La tesis principal de estos trabajos es que las empresas y la sociedad debían unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común, es decir, un valor compartido. Los caminos para generar valor compartido son la reinención de productos y procesos, la redefinición de la productividad en la cadena de valor y el desarrollo de clusters de empresas locales. Abogan porque la creación de valor compartido conducirá a la próxima ola de innovación y de crecimiento de la economía mundial. Porter & Kramer no esconden su creencia en la validez del sistema de economía de mercado, aunque creen que la forma en que los negocios se relacionan con la sociedad actualmente debe transformarse porque es la única institución capaz de crear riqueza y por ello es depositaria de la responsabilidad de colaboración en resolver los graves problemas que la afectan. La empresa pasaría así de ser considerada la causante de los problemas a visualizarse como la creadora de sus soluciones (en colaboración con la sociedad). En sus propios términos, hay que “responder a los problemas sociales con el capitalismo, la herramienta más poderosa que tenemos para hacer frente a las necesidades de la sociedad”.

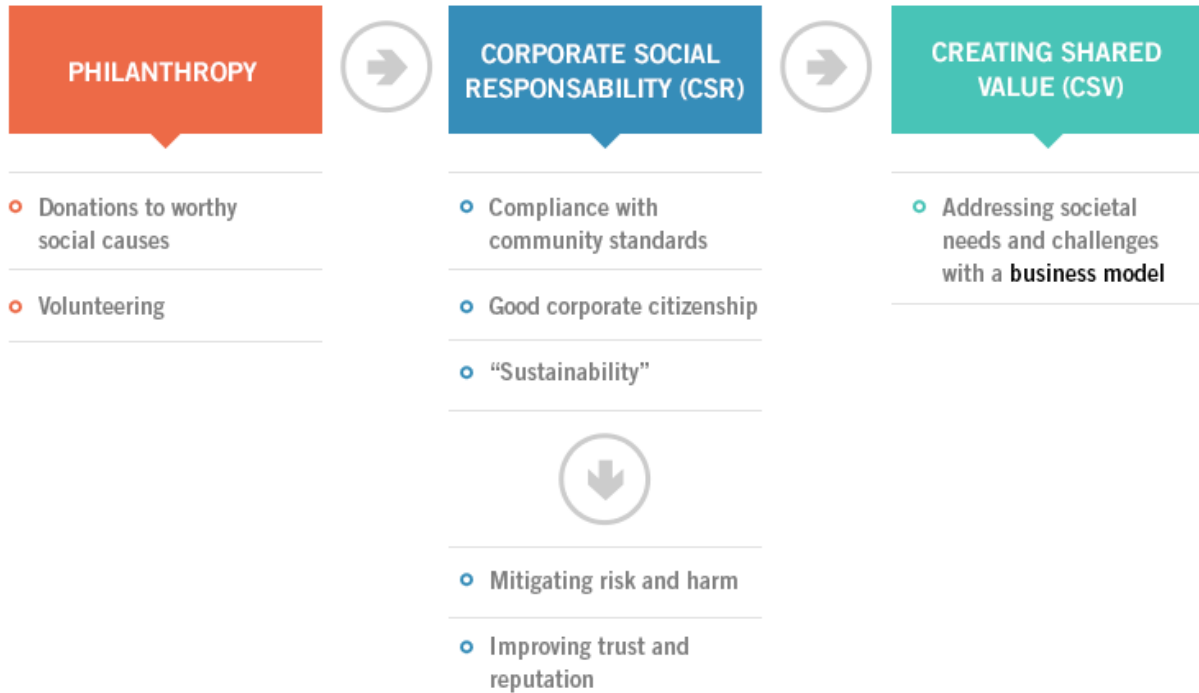
Sin embargo, para Porter & Kramer, la forma en que las empresas se han involucrado en los problemas meta-organizativos en el pasado no conseguirá mover el péndulo y provocar un cambio real. De la filantropía dicen que, pese a dar dinero para buenas causas y a mover lo mejor del voluntariado, no será nunca suficiente. Y de la RSE dicen que minimizar los efectos negativos de la acción empresarial, pero se trata de una táctica más defensiva que transformadora. El enfoque del valor compartido va más allá (figura 25) y se distingue de los programas clásicos de RSE en tres aspectos relativos al retorno de la acción, el grado de compromiso de la estructura directiva y la medición del éxito (Porter & Kramer, 1999, 2002):

- a) En lo que atañe al retorno de la acción social, los enfoques éticos y filantrópicos no persiguen una contraprestación para la empresa (en todo caso, una difusa mejora de imagen) mientras que el enfoque del valor compartido persigue acciones que deriven en ventajas competitivas. En concreto, identifican tres fuentes de oportunidades:
 - Carencias sociales en la comunidad que crean costo económico para tu empresa. Amplificando la perspectiva de a quién se apunta como cliente, se puede remodelar el negocio para incluir a aquellos realmente con necesidades. “¿Cómo podemos servir a los clientes que han sido pasados por alto y desestimados? Hacernos esta pregunta nos da una gran oportunidad de expandir el negocio.
 - Los impactos externos derivados de tirar la basura enfrente del negocio, batallar los precios altos de energía con complacencia, o no entender la huella ambiental y sus efectos en los ecosistemas, tendrán efectos negativos en el negocio porque dañan la productividad de la compañía.
 - Las necesidades sociales representan las oportunidades de mercado más grandes sobre la faz de la tierra. Estos serán los productos del futuro.
- b) En cuanto al grado de compromiso de la estructura directiva, la perspectiva filantrópica reducía la implicación directiva a un grado marginal, delegando la acción

a un departamento o especializado, en tanto que cuando se busca crear valor compartido las acciones requieren un liderazgo explícito de la alta dirección por su mayor contenido estratégico y horizontal para toda la organización.

- c) Ambos enfoques también se separan en los criterios de medida del éxito, relativos a las ayudas monetarias concedidas cuando lo preside la visión filantrópica y caso contrario al valor económico y social creado.

Figura 25. El enfoque de creación de valor compartido.



Los cuatro casos que suelen exhibirse para ilustrar esta filosofía de la RSE son los de Coca-Cola Brasil, Novo Nordisk, Intel y Nestlé. El primer caso relata el proyecto que emprendió Coca-Cola en Brasil para mejorar el problema del paro y la desescolarización juvenil, así como el bajo espíritu emprendedor. El programa de formación y empleabilidad que Coca-Cola puso en marcha permitió acrecentar el número de jóvenes formados (de los que un 30% lograron entrar en la empresa y muchos otros en suministradores locales de la marca) e incluso que abriesen sus propios negocios. Junto a este beneficio social, Coca-Cola obtuvo otras recompensas: mejora de imagen entre la juventud, franquiciados comprometidos, fidelización del cliente y aumento de las ventas. La inversión se recuperó en dos años. En el segundo caso, Novodisk, que es la empresa farmacéutica líder en la comercialización de insulina, emprendió un programa en China para corregir un grave problema de tratamiento de las personas con diabetes, que consistía en formación médica por un total de 220.000 sesiones para 55.000 formadores, que atendieron cada uno una media de 230 pacientes al año. Los resultados sobre 60.000 pacientes fueron a mejora de alrededor del 80% de la esperanza de vida, mientras que Novodisk se benefició de un aumento de la cuota de mercado de insulina en China del 40% al 63%. En el tercer caso, Intel destaca por su estrategia educativa de transformación global para mejorar el problema detectado en países como Singapur o India, donde sólo el 5% de estudiantes tienen acceso a un ordenador o a internet y los profesores carecen de la formación necesaria para integrar la tecnología en las

aulas. El programa también ofrece oportunidades de negocio para todo el ecosistema tecnológico y de integración de los alumnos en el mercado de trabajo. Los beneficios del plan para Intel son aumentar su negocio en toda la comunidad, así como mejorar sus productos a la luz de las lecciones aprendidas; el énfasis en la mejora continua también ha ayudado a la compañía a alcanzar el liderazgo en el mercado global de las soluciones tecnológicas educativas. Por último, Nestlé se orientó a mejorar la calidad y la cantidad de los cultivos y el suministro de leche que constituyen materias primas para su producción, a través de un plan de formación de agricultores locales. El programa ha mejorado las rentas del sector agrario y el suministro de alimentos básicos en numerosos países, India incluida, mientras que Nestlé se ha beneficiado de un aumento de su cuota de mercado.

Otro desarrollo espléndido de este concepto de responsabilidad estratégica es el que late tras el fenómeno de las cadenas híbridas de valor, lanzadas por Bill Drayton desde Ashoka.³⁹ Esta organización es una fundación filantrópica internacional creada en Estados Unidos en 1980 y que se ha extendido ya por más de 70 países. La repercusión de la iniciativa es tal que su fundador obtuvo en 2011 el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional. Su filosofía es la de aunar esfuerzos, recogida en uno de sus lemas: “todos podemos cambiar el mundo”. Estas cadenas son alianzas entre empresas del sector privado y organizaciones del tercer sector –sobre todo, emprendedores sociales- para desarrollar proyectos económica y socialmente rentables, además de generar capacidades estratégicas para ambas partes. Como escribe María Calvo, directora de Ashoka para España, “el potencial de estas asociaciones se basa en la complementariedad de las fuerzas de ambos sectores: el mundo de los negocios puede aportar escala, conocimiento y experiencia de operaciones y financiación; los emprendedores sociales y organizaciones ciudadanas pueden ofrecer modelos de bajo coste, fuertes redes sociales y un mejor conocimiento y comprensión de los potenciales clientes y usuarios”. La ambición de la iniciativa la dio Drayton cuando afirmó: “La colaboración entre las empresas y los emprendedores sociales puede crear y ampliar los mercados a una escala no vista desde la Revolución Industrial. Estos mercados alcanzarían a todos, pero especialmente a los cuatro mil millones de personas que todavía no forman parte de la economía formal del mundo”, y que son la llamada base de la pirámide.

Desde su creación han implicado a más de 3.000 emprendedores también llamados *fellows* (de ellos 24 localizados en España) sociales, que cobran de Ashoka un sueldo durante tres años, son seleccionados de forma rigurosa por sus dotes de liderazgo y habilidades sociales y que trabajan en sus propios proyectos sociales de base “para que cristalicen en un cambio social tangible y duradero”. Todos ellos quedan ligados de por vida a la *Red mundial de emprendedores sociales de Ashoka*. Esta red se mantiene viva y coordinada por Ashoka, que fomenta la cooperación entre los miembros que la forman. En un segundo escalón hay otro ejército de colaboradores que Ashoka denomina *Changemakers*. Sus funciones son las de postulación, selección, asesoramiento, intercambio de información, etc., normalmente a través de Internet. Los *Changemakers* seleccionados reciben una cantidad económica que generalmente oscila entre cinco mil y cincuenta mil dólares “como apoyo para la ejecución de sus proyectos”. Por último, la cantera de emprendedores sociales se fomenta a través del programa [Ashoka Jóvenes Changemakers](#). La envergadura del proyecto es tal que Drayton

39 ¹ Véase http://elpais.com/elpais/2015/05/04/planeta_futuro/1430752062_634753.html. Una presentación académica del concepto se encuentra en Drayton & Budinich (2010).

afirma que “si no estás pensando (como empresa) en colaborar en cadenas híbridas de valor, serás pronto acusado de negligencia estratégica”.

Veamos algunos maravillosos casos.

- *Specialisterne* es un ejemplo espléndido. Se trata de una empresa creada por Thorkil Sonne hace 10 años para poner a disposición de otras firmas las extraordinarias capacidades de las personas autistas. Las personas con Trastorno de Espectro Autista (TEA) pueden suponer más del 1% de la población mundial y, excepto en los casos más leves, suelen quedar excluidos del mercado laboral hasta el punto que el 80% de los adultos con este trastorno no tienen trabajo. Pero se trata de personas con unas capacidades singulares que les hace valiosos en aquellas tareas que precisan atención al detalle, tenacidad, consistencia, baja tolerancia al error, detección de patrones y reconocimiento visual. Esta *pasión por los detalles* (lema de *Specialisterne*) hace a los autistas muy competentes en las pruebas de software o en el tratamiento masivo de documentos, pues su atención a las reglas prefijadas les hace detectar desviaciones que otras personas ignoran, así como su poder para detectar patrones les lleva a descubrir reglas donde otros sólo ven errores aleatorios. La empresa informática SAP se ha embarcado en un programa que le llevará a tener un 1% de su plantilla en 2020 con personas con el TEA, tras haber comprobado con experiencias en distintos países que su colaboración permitió reducir los errores de programación en un 5%. *Specialisterne* España nació en 2013 y ya ha conseguido contratos con algunas empresas que emplean a personas con TEA, tanto en el control de documentación como en revisión de contratos o testeo de aplicaciones aeronáuticas.
- Otra experiencia destacada en creación de cadenas híbridas es Coloradd, fundada por Miguel Neiva. Esta compañía ha creado un código que permite a las personas daltónicas reconocer bien los colores. Se estima que el 10% de la población masculina es daltónica, lo que supone un segmento de 350 millones de personas en todo el mundo, un 90% de los cuales precisa ayuda en el momento de la compra debido a que un 90% de la comunicación actual se basa en los colores. Ya hay 10 empresas que han firmado cadenas híbridas con Coloradd para que los potenciales clientes reconozcan mejor los colores de sus productos, entre ellas, la marca de ropa Zippy, los lápices especiales de Viarco, el Metro de Oporto, el hospital de San Joao y los supermercados Continente. Estos proyectos generan un claro beneficio social para las empresas con este problema, al tiempo que aportan a las empresas un beneficio económico por facilitarles el acceso a este nicho de mercado y aportar un valor diferencial a su modelo de negocio.
- Un tercer ejemplo destacable es el de las Lanzaderas de Empleo creadas por Peridis en 2013. Una lanzadera “es un equipo de personas desempleadas con espíritu dinámico, comprometido y solidario que, coordinadas por un *coach*, refuerzan sus competencias, generan conocimiento colectivo, se hacen visibles y colaboran en la consecución de un fin común: conseguir empleo”. En sólo dos años ha conseguido crear 126 lanzaderas en más de 40 ciudades, que han logrado reinsertar laboralmente a 1.200 personas (63% de participantes). El proyecto tiene para la administración pública un relevante ahorro económico (prestaciones por desempleo y costes de gestión del colectivo antes desempleado) y un claro beneficio social (al reducir los problemas derivados de la exclusión social).
- BBVA y Cáritas Diocesana de Barcelona han impulsado otra cadena híbrida, en este caso para gestionar viviendas sociales. El banco arregla y cede viviendas vacías de su

propiedad para alquileres social a la ONG, que las asigna entre los más necesitados y además les acompaña para lograr la reinserción social. El proyecto ha evitado ya más de 900 desahucios, aportando además al banco un ahorro en costes por la gestión del parque de viviendas.

La misión de las cadenas híbridas de valor es muy similar a la de las empresas sociales que promueve el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus, fundador del gran banco del microcrédito Grameen Bank. Ahora, con sus empresas sociales busca constituir organizaciones para reducir o eliminar un problema social y que no presentan ni resultados financieros ni distribuyen dividendos, cooperando con grandes compañías que aporten sus recursos. Entre sus logros se cuentan la alianza con la compañía de aguas francesa Veolia, para resolver el problema de la potabilización del agua en aldeas pobres; y su asociación con la multinacional Danone para fabricar un yogur a muy bajo coste, con los micronutrientes básicos para los niños, que además ayudó a Danone a revisar sus procesos y hace sus envases biodegradables así como a pensar en un nuevo consumidor que en lugar de refrigerar el producto lo consuma en el momento o poco después de la compra.

Sin embargo, el activismo crítico con la RSE ha extendido su insatisfacción incluso a los últimos avances presididos por enfoques estratégicos *win-to-win*. Por ejemplo, Carmen Martí⁴⁰ habla de la “perversión del valor compartido al servicio de las multinacionales” y entiende que la ganancia está desequilibrada a favor de las empresas, propugnando una alternativa de cambio del modelo de empresa y sociedad que no concreta. Y en otro momento defiende que “el bien común, el bienestar y la cooperación son los tres ejes que deben sustituir al lucro, el beneficio y la competitividad en los que se basa el modelo actual”.⁴¹

El movimiento basado en la creación de cadenas híbridas de valor ha sido igualmente desacreditado, no tanto por el valor intrínseco de los proyectos que ha impulsado, sino por las “sospechosas amistades” del fundador y su organización. Se ha destacado así que tiene establecida una alianza con la Fundación Avina, creada por el Suizo Stephan Schmiiedheiny, del cual se destaca que es el magnate mundial del amianto y por tanto sobre quien “recae el peso de una parte importante de las muertes ocasionadas en el mundo por la exposición e inhalación de amianto (entre 110.000 y 150.000 muertes al año durante las próximas décadas, según la OMS, además de las que ya lleva causando desde hace tiempo). De hecho, el 13 de febrero de 2012 Schmiiedheiny fue condenado en Turín (Italia) a 16 años de cárcel por “*desastre ambiental doloso permanente*” y por “*omisión de medidas de seguridad en el trabajo*” en las instalaciones de la multinacional de su propiedad, Eternit, situadas en localidad de Casale Monferrato, así como al pago de indemnizaciones millonarias a las familias de los 2.191 muertos y a los 605 enfermos crónicos que ocasionó la actividad de esta fábrica de amianto.” Otro pecado insinuado es el apoyo al Programa AGRA (Alianza para una revolución Verde en África), que se desarrolla en los países del África subsahariana e India y que cuenta como partners con la FAO, la Fundación Gates y la Fundación Rockefeller. Su acción se centra apoyar la innovación en el sector agrario mediante la introducción de semillas avanzadas, abonos químicos y productos agroquímicos aportados por Monsanto, Du Pont y Syngenta. Un tercer aspecto que se resalta es que en su órgano Academia Global,

40 ¹ <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/08/la-perversion-del-valor-compartido>.

41 ¹ <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/09/la-economia-del-bien-comun-la-ultima-invencion>.

encargado de asesorar a la red de emprendedores sociales, se integran economistas neoliberales como Hernando de Soto, el banquero creador de los microcréditos Muhammad Yunus y el fundador de la ONG Transparencia Internacional Peter Eigen (al que se acusa de administrar un paraíso fiscal en las Islas Vírgenes), organización que tiene como director en España a Antonio Garrigues Walker. Se introduce también la sombra de la sospecha porque en la red de apoyo a los emprendedores denominada Ashoka Support Network participan personalidades de éxito del mundo de los negocios; y porque sus cargos directivos están ocupados por ejecutivos procedentes de empresas multinacionales. Entre ellos destacan al presidente de Ashoka en España, Carl F. Muñana, que fue director general de JP Morgan, compañía de la que destacan ha sido multada con 1.700 millones de dólares por coadyuvar al robo piramidal perpetrado por Madoff.⁴² En abril de 2012, Ecologistas en Acción publicó un manifiesto de denuncia contra los procedimientos de Ashoka, al que se han adherido más de 200 organizaciones sociales y ambientales, entre las que se encuentran la propia Ecologistas en Acción, Amigos de la Tierra de Latinoamérica y el Caribe, Greenpeace Argentina, la Red de Semillas, Renace (la coordinadora de todas las asociaciones ecologistas de Argentina), Nueva Cultura del Territorio y la Coordinadora del Agua de Cochabamba.

Pero en el fondo la crítica a las cadenas híbridas de valor es ideológica. Los mismos dirigentes de Ashoka no tienen reparos en declarar que, frente a los proyectos utópicos de cambiar el mundo, “van a aprovechar toda la fuerza del mercado para conseguir la transformación social”.⁴³ Una de las voces críticas (Bustamante, 2012: 5) justifica su rechazo porque “maneja exclusivamente criterios de economía neoliberal y sus objetivos son meramente empresariales (...) Ashoka fomenta el negocio de la pobreza, concentra y controla la información que generan los emprendedores sociales, y materializa la penetración y el control del gran capital en los movimientos sociales de base, dominando así sus efectos. El gran capital disfrazado de redentor de la humanidad, busca insaciablemente pactos vitalicios con los movimientos sociales”.

Pese tan duras críticas, Ashoka ha seguido creciendo y la filosofía de las cadenas híbridas de valor llegando a más países, dado el convencimiento general de la necesidad de innovación social y de que son un método promisorio para resolver problemas sociales que la intervención pública y la ayuda humanitaria no han logrado afrontar, aunque demandarán un cambio de la cultura organizativa de los partners de las alianzas que aseguren su honestidad. En España está presente desde 2003 aunque su actividad real se inició en 2005. Su penetración ha sido lenta, lo que PwC y Ashoka (2015: 68-74) han atribuido a un contexto con obstáculos como son la falta de conocimiento y trabajo conjunto, que dificulta la colaboración, la ausencia de legislación específica y la reducida implicación del sector público. Sin embargo, el programa *Compartiendo Oportunidades* impulsado por Ashoka y la Fundación Seres ha logrado sumar a 40 de las principales empresas que trabajaron junto con ocho emprendedores sociales europeos para crear alianzas rentables y de alto impacto.

La teoría de la economía del bien común (EBC) ha sido acogida por muchos expertos en RSE, Ramón Jáuregui (2015) entre ellos, como un concepto más ambicioso y profundo que recoge

42 ¹ Estas insinuaciones son vertidas por Isidro Bustamante (2012) en un artículo elocuentemente titulado “Ashoka o como el gran capital pacta con los movimientos sociales”. Este autor participa en el blog que lleva por título *Filantropófagos, el negocio de la pobreza*. Véase <http://www.filantropofagos.com>.

43 Entrevista a María Zapata, coordinadora de Operaciones Internacionales de Ashoka-Europa, en *Quo* publicada en junio de 2011.

el enorme descontento social que ha provocado la crisis económica y lo transforma en un modelo de economía alternativo, frente a una RSE en punto muerto, instrumentalizada por una sociedad civil incapaz de premiar y castigar los comportamientos según proceda, y sin ambición para transformar el actual modelo económico. La deriva de la RSE hacia un conjunto de instrumentos para suavizar los impactos sociales y medioambientales de las empresas y favorecer la reputación corporativa es entonces criticada por convertirla en una simple técnica, “desprovista de una carga ideológica y filosófica sobre la función social de la empresa”. La EBC postula que la función de la empresa no es buscar beneficios, sino asumir nuevos valores que la sociedad considera valiosos, como honestidad, empatía, confianza, estima, compromiso con la naturaleza, solidaridad, voluntad de compartir y cooperación. Es esta pues una visión de un modelo de empresa humanista que la RSE parecía haber olvidado. Esta interpretación no cree que la EBC busque abandonar el actual sistema económico, sino que se orienta a mejorarlo, a convertirlo en una “economía cooperativa de mercado” donde la cooperación reemplace a la competencia, que se identifica como la fuente de muchos de los problemas sociales y económicos actuales.

El mismo Christian Felber (2015: 39-40) escribe:

En nuestras relaciones diarias o de amistad nos va bien cuando ponemos en práctica valores tales como la confianza, la sinceridad, el aprecio, el respeto, escuchar a los demás, la empatía, la cooperación, a ayuda mutua y la voluntad de compartir. La economía capitalista se basa en un sistema con normas que potencian a búsqueda de beneficios y la competencia. Estas pautas incentivan el egoísmo, la codicia, la avaricia, la envidia, la falta de consideración y de responsabilidad. Esta contradicción no es sólo un fallo estético en un mundo complejo o multivalente, sino una catástrofe cultural, nos divide en lo más profundo, como individuos y como sociedad. La contradicción es por tanto fatal”.

Desde luego, llevadas al extremo, las posturas del monje tibetano y del depredador tipo Gordon Gekko (encarnado por Michael Douglas en *Wall Street*) o del bróker Jordan Belfort (protagonizado por Leonardo DiCaprio en *El lobo de Wall Street*) son posturas ciertamente difíciles de conciliar, propugnando modelos distintos de comportamiento de la empresa e incluso de vida.

Sin embargo, la EBC ha sido señalada por sufrir de unas debilidades similares a la RSE. Paco Álvarez ha destacado que es una carrera de fondo y las limitaciones para que las organizaciones rindan cuentas de su aportación al bien común. La métrica para hacer este balance del bien común ya ha sido desarrollada como una matriz que están utilizando 1.400 empresas de 27 países, pero su elaboración precisa una inversión por ahora no justificada por la falta de un impacto real en la cuenta de resultados. Tampoco está desarrollado el sistema para auditarla.⁴⁴ Jáuregui (2015) ha añadido otras: las dificultades para expandir socialmente esta visión para que impregne el consumo y sea decisiva en los resultados económicos de las empresas; la falta de formación académica y de conciencia social de los líderes empresariales; el incremento de costes que supondrá adquirir el “label ético”; y los problemas que plantea la creación de un “mercado preferencial” para la “ética del bien común” dentro de la realidad de un mundo globalizado.

44 <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/11/claves-para-que-la-economia-del-bien-comun-no-fracase>

4.5. EL NUEVO MODELO DE EMPRESA RESPONSABLE, SOSTENIBLE Y COMPETENTE

4.5.1. El decálogo de principios para la empresa responsable, sostenible y competente

Sea cual sea la versión ideológica que acabe imponiéndose, queda claro que gestionar crisis reputacionales, construir una posición ética y consolidar una cultura que facilite la conciliación justa de intereses de todas las partes interesadas, no es algo que se logre simplemente creando un departamento de RSE cualquiera que sea su presupuesto y el nivel organizativo en que se ubique, ni editando lujosas memorias corporativas. Cuando la empresa se autorregula de modo consistente y creíble, debe demostrar que sabe que los retos la fuerzan a adoptar modelos de empresa responsable, sostenible y competente. Como indica Prahalad (1998), es necesario revisar el modelo de empresa empleado en los países avanzados para crear valor con el fin de desarrollar organizaciones innovadoras, en su estructura y en su comportamiento, que posibiliten tanto la reanudación del proceso de creación de riqueza como la distribución de la misma acorde con las capacidades y las necesidades.

El *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI* ha trazado las coordenadas hacia las que debería navegar la empresa del siglo XXI, que se han plasmado en una agenda de temas esenciales difícilmente prescindibles (si se quiere garantizar la supervivencia y el crecimiento de la compañía), entre los que cabe remarcar las siguientes notas a modo de decálogo:⁴⁵

1. Desarrollar la capacidad de adaptación de la empresa a todos estos nuevos y los que puedan suceder, a través de la implantación de sistemas y estructuras flexibles. Para ello, es esencial potenciar las competencias prospectivas de la dirección, que en el caso de la empresa española están especialmente desguarnecidas a causa de su deficiente percepción de muchos desafíos que tiene planteados, en especial de aquellos referidos a la responsabilidad social de la empresa y la ética en los negocios.
2. Crear modelos de negocio abiertos, competitivos, creativos e innovadores que exploren los límites de lo que una empresa gestionada por valores puede alcanzar, y transformando los problemas en oportunidades. Por ejemplo, enfocándose a segmentos de mercado en eclosión (demanda de productos verdes o socialmente responsables, productos que respondan a necesidades sociales, negocios que contribuyan al ahorro energético y a la ecoeficiencia, productos para los consumidores situados en la base de la pirámide que suelen ser colectivos desfavorecidos, etc.).
3. Trabajar con clientes, proveedores y competidores para el desarrollo de estrategias conjuntas y compartidas para beneficio mutuo, rehuyendo comportamientos oportunistas y rentas fáciles a corto plazo que suelen castigar la cuenta de resultados a largo plazo.
4. Explorar nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia de la empresa, que no sean a costa del capital humano, sino aprovechando sus potencialidades e introduciendo innovaciones que mejoren la organización del trabajo, para lo que se precisa crear entornos de trabajo humanos y atractivos para el personal con talento.

45 ¹ Véase Camisón (2008a: 29-30).

5. Desarrollar el capital intelectual y la dotación de intangibles de la empresa (diseño, marca, reputación, calidad), maximizando la captación de la inteligencia y la experiencia de las personas, y distribuyéndola por la organización en aras a apalancar el aprendizaje y la innovación.
6. Buscar activamente nuevas estrategias que permitan maximizar la función de creación de riqueza, así como los medios para distribuirla con el máximo apoyo y consenso social, manteniendo el contrato fiduciario con la propiedad, el contrato social y el contrato con la naturaleza que le darán la máxima legitimidad.
7. Fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de la organización (incluyendo la exclusión de cualquier conducta discriminatoria, represiva o lesiva de derechos humanos), así como la colaboración de la empresa asumiendo responsabilidades en materia social y medioambiental hasta donde sus competencias alcancen, pero sin que dicho compromiso interfiera seriamente en su capacidad para realizar su principal misión.
8. Construir estrategias para comprender, medir y comunicar el impacto que las acciones de comportamientos responsables, comprometidos y sostenibles tienen sobre la creación de valor de la empresa.
9. Construir una perspectiva de resultados a largo plazo para los inversores y los mercados de capitales, en el marco de un modelo de gobierno corporativo que asegure la participación de todos los accionistas.
10. Potenciar las competencias directivas y organizativas, introduciendo todas aquellas innovaciones y sistemas de gestión (como los estándares certificables, memorias de sostenibilidad o códigos éticos) que ayuden a la empresa en dar respuesta competente a todos los retos anteriores.

Figura 26. Fuerzas del cambio para la empresa en el siglo XXI.



Fuente: Camisón (2012), Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI.

El modelo de empresa que está siendo conformado por este vector de fuerzas del cambio se va perfilando por los rasgos detallados en la figura 26. En su función de creadora y

asimiladora de cambios en el entorno, la empresa del siglo XX tuvo que aprender a gestionar distintos tipos de activos. En las primeras etapas de la Revolución Industrial, la administración de los recursos físicos fue un aspecto decisivo de la competitividad. Con el crecimiento, la constitución como sociedades y la separación entre propiedad y control, los activos financieros pasaron a ser un reto crítico. En un tercer momento, a medida que la complejidad tecnológica de productos y procesos iba creciendo, la habilidad para gestionar las tecnologías se erigió en otro factor clave. Durante todas estas etapas el capital humano ha sido un elemento esencial para la labor productiva. Sin embargo, la gestión de las personas se limitó a políticas de selección, promoción y remuneración, acompañadas con los modelos de división del trabajo y de coordinación de cada momento. Los problemas de motivación y participación fueron leídos igualmente de modo estrictamente económico, ligándolos a incentivos monetarios, aunque algunas firmas avanzaron en prácticas diferentes que tomaban en consideración necesidades humanas de mayor nivel.

La empresa del siglo XXI va a tener que aprender a compaginar la gestión de estos activos clásicos (físicos, financieros, tecnológicos y humanos) con otros de índole intangible o inmaterial, y no va a ser una tarea fácil. Conocer y saber gobernar activos informativos, cognitivos, relacionales, emocionales y sentimentales supondrá reinventar en profundidad la función emprendedora. Las líneas maestras del nuevo modelo de empresa van a ser las analizadas a continuación

4.5.2. La empresa abierta y competitiva

La globalización económica, la multinacionalización de la competencia y las nuevas tecnologías están modificando el entorno competitivo de la empresa. La empresa que quiera jugar en este entorno globalizado y en mercados abiertos de gran dimensión deberá de poseer una capacidad para crecer, especialmente en mercados internacionales. Las necesidades de recursos que la globalización económica y la competencia internacional plantean están empujando hacia procesos de concentración empresarial que concedan la dimensión más adecuada para competir globalmente, o al menos defenderse aceptablemente en los mercados interiores. El futuro contemplará la germinación de mega-organizaciones de un tamaño sin precedentes.

Pero, al mismo tiempo, las pymes gozarán de más espacio si saben desplegar modelos de negocio ágiles e innovadores que exploten las oportunidades de nichos de mercado. Los negocios en Internet son la mejor cantera de ejemplos sobre estas posibilidades. YouTube o MySpace se convirtieron en cuestión de meses de *start-ups* en líderes globales en su nicho.

4.5.3. La empresa eficiente

La empresa del futuro deberá perseverar en la mejora de la eficiencia, dadas las presiones competitivas que sufre de rivales emergentes con ventajas comparativas en costes. Las medidas de la productividad se calculan como un cociente entre un numerador (que representa normalmente un indicador de la rentabilidad de la empresa) y un denominador (que estima el consumo de recursos necesario para lograr dicho rendimiento, la inversión o el capital utilizado). Es pues obvio que la mejora de la productividad puede atacarse reduciendo el denominador (ahorrando recursos), aumentando el numerador (multiplicando la producción), o con cualquier combinación de ambas líneas.

Gary Hamel y C.K. Prahalad (1994: 26), en su libro *Compitiendo por el futuro*, reflexionan acertadamente al respecto y escriben:

“El aumento de la renta neta probablemente es una tarea más difícil que reducir los activos y la plantilla. Para aumentar el numerador, los altos directivos deben tener una idea de dónde hay nuevas oportunidades, deben ser capaces de prever los cambios de las necesidades de los clientes, deben haber invertido preventivamente en adquirir nuevas competencias, etc. Por lo tanto, sometidos a intensas presiones para mejorar rápidamente el rendimiento de la inversión, los ejecutivos buscan el instrumento que lo mejore de la manera más rápida y segura: el denominador. Para reducir el denominador, los altos directivos no necesitan mucho más que un lápiz rojo. De ahí la obsesión por los denominadores. De hecho, Estados Unidos y Gran Bretaña han producido una generación de directivos de denominadores. Saben reducir la plantilla, redimensionar, reajustar y desinvertir mejor que cualquier directivo del mundo. Incluso antes de la oleada actual de reducción de plantillas, las empresas americanas y británicas tenían, en promedio, los índices más altos de productividad de los activos de cualquier empresa del mundo. La gestión del denominador es un atajo contable para aumentar la productividad de los activos”

La empresa de la era industrial estuvo claramente enfocada a la mejora de la eficiencia y al aumento de la productividad, reduciendo costes (sobre todo de la mano de obra) con la automatización, la disminución de plantillas y la externalización de la producción; introduciendo nuevas y mejores tecnologías; e implantando sistemas de incentivos que estimularan el esfuerzo.

A partir de ahí, la mejora de la eficiencia no procederá de las máquinas, la tecnología y los incentivos, sino de aumentar el valor producido por los trabajadores con la introducción de innovaciones que permitan mejorar la organización del trabajo, el desarrollo del capital humano y el establecimiento de unos objetivos estratégicos que los empleados hagan suyos.

4.5.4. La empresa flexible

Como hemos visto al revisar las fuerzas del cambio, el medio corporativo se ha hecho cada vez más cambiante y turbulento. El entorno rutinario y previsible que imperó hasta la década de 1970 ha mudado en cada vez más revolucionario, inestable y acelerador, como consecuencia de los cambios institucionales, económicos y tecnológicos, acompañados de mutaciones sociales, demográficas y políticas en todos los ámbitos de la vida. Todos estos acontecimientos son fuerzas erráticas e interconectadas, reforzándose mutua e impredeciblemente. El cambio externo no lineal ha subvertido los supuestos estratégicos desarrollados durante la fase de crecimiento lineal concluida en los años 70, convirtiendo en obsoletos e incluso contraproducentes los hábitos en productos, mercados y rutinas organizativas que antes ayudaban a alcanzar el éxito. Como escribía Alvin Toffler (1985: 12), *“desde aquellos días, esa estrategia rectilínea ha llegado a convertirse en un cronotipo para el desastre corporativo (...) En semejantes circunstancias, todas las organizaciones resultan sobremanera vulnerables ante las fuerzas o presiones externas. Y los gerentes deben aprender a lidiar con esas fuerzas no lineales”*. Un mundo, como magistralmente ha explicado Philip Kotler, en el que el caos no es una aberración sino la cara de la normalidad, acabará con todas aquellas organizaciones que no estén preparadas para anticiparse con rapidez y responder eficazmente a las potenciales amenazas que puedan surgir (Kotler & Castlione, 2009). John Kotter (1996: 161), un escritor reconocido en gestión del cambio, ha escrito:

“La organización típica del siglo veinte no ha funcionado bien en un entorno rápidamente cambiante. La estructura, los sistemas y las prácticas o costumbres, así como la cultura han sido más bien un estorbo para el cambio que no un facilitador. Si la volatilidad del entorno sigue aumentando, como la mayoría de la gente predice, la organización estándar del siglo veinte es probable que se convierta en un dinosaurio”

Las tesis de Toffler, Kotler y Kotter resumen acertadamente los problemas de adaptación a los que se enfrenta la empresa con un modelo del siglo XX ante la turbulencia del entorno. La exigencia de flexibilidad y capacidad de adaptación es la derivada inmediata de un entorno crecientemente hostil e imprevisible. La empresa flexible, capaz de evolucionar al ritmo del cambio de su entorno, requiere estructuras, sistemas y prácticas de gestión distintas a las del pasado, pero también precisa comprender la dinámica de sistemas organizativos complejos y las fuerzas que guían sus procesos de cambio.

La mayoría de los economistas y muchos directivos siguen anclados en un enfoque mecanicista de la organización, que el economista británico Paul Ormerod (1995) describe de la siguiente forma:

“Los economistas ven el mundo como si fuera una máquina. Puede que una muy complicada, pero a pesar de todo una máquina, cuyo funcionamiento puede ser entendido montando cuidadosa y meticulosamente todas sus piezas. El comportamiento del sistema como un todo puede deducirse por medio de una sencilla agregación de estos componentes. Una palanca que se empuja en una cierta parte de la máquina con una cierta fuerza tendrá unos resultados regulares y predecibles en algún otro lugar de la máquina”

La flexibilidad y la capacidad de adaptación de la empresa difícilmente podrán desarrollarse con este enfoque ingenieril. Para ilustrar la necesidad de otra perspectiva, podemos tomar la analogía de hornear un pastel que el biólogo británico Richard Dawkins (1986: 294-296) utiliza para comparar la “teoría de la copia” y la “teoría de la receta” del desarrollo humano. La teoría de la copia sostiene que el DNA de un huevo fertilizado es equivalente a la copia del cuerpo humano. En cambio, una receta de un libro de cocina no es en modo alguno una copia del pastel que finalmente saldrá del horno. Mientras que la teoría de la copia ve huevo y ser humano como modelos equivalentes a escala, la teoría de la receta no es en modo alguno una representación punto a punto, sino un conjunto de instrucciones que, seguidas en el orden correcto, darán como resultado un pastel. Dawkins cree que los genes se parecen mucho más a una receta que a una copia.

Cada pastel tiene su propia receta única, de modo que cuando queremos hornear una cierta clase de pastel hemos de cuidar de elegir la receta adecuada. Si pensamos en los negocios como si tuvieran su propio DNA, y pensamos en el DNA en términos de los ingredientes de la receta del negocio (como cultura, estilo directivo, clima organizativo, estructuras, sistemas, tecnologías, etc.), podemos comprender que la introducción de cambios en algunos de los elementos alterará la receta existente y dará lugar a un pastel distinto. Para llegar a un “pastel de negocios” diferente hemos de asegurarnos de que toda la receta traza el plano de un nuevo y completo modelo de negocio. Los ganadores de la competencia serán aquellos que permanezcan en la punta del cambio, “inventando el mundo”, encontrando su propio sendero para emigrar hacia el futuro, reinventando las reglas de la competencia, poniendo en entredicho el *status quo*.

4.5.5. La empresa creativa e innovadora

El progreso tecnológico se ha convertido durante el siglo XX en el factor esencial del crecimiento económico y empresarial. La creciente aplicación de la ciencia y la tecnología en el quehacer de la empresa, a través del proceso de innovación tecnológica, ha puesto de relieve la configuración de la actividad productiva alrededor de un equilibrio definido por la competencia tecnológica, en su doble sentido de concurrencia entre diversas firmas a través de la oferta de productos más avanzados tecnológicamente, y de conocimiento empresarial para innovar permanentemente, operar en ambientes de riesgo y crear bienes de gran valor añadido. El cambio tecnológico está igualmente relacionado con el aumento de la productividad, por su impacto directo en los coeficientes técnicos y en la composición de los inputs que se integran en el coste total de producción, y por extensión con el aumento de la dimensión de la empresa.

Las modificaciones de la estructura de costes y precios relativos de los factores de producción han alterado de forma significativa las ventajas comparativas internacionales. La innovación tecnológica se ha convertido por ello en una estrategia coherente con la nueva división internacional del trabajo, en la que los países más desarrollados se han visto presionados para especializarse en actividades con alto valor añadido para mantener la competitividad en las nuevas relaciones de intercambio con los países emergentes económicamente.

Las nuevas tecnologías requieren nuevos modelos organizativos, dado el impacto del cambio técnico en la naturaleza misma del trabajo, en el know-how manejable y en la configuración de las estructuras de división del trabajo y su coordinación. Puesto que es tan decisiva la nueva tecnología como los cambios organizativos por ella impuestos, la innovación tecnológica se ha hecho inseparable de la innovación organizativa. Por consiguiente, un problema crítico para la empresa de finales del pasado siglo fue diseñar un modelo de empresa creadora e innovadora, cuyas piedras angulares eran la innovación, la I+D, el dinamismo tecnológico y la visión de futuro adaptada a las necesidades y oportunidades del entorno.

Según su actitud y comportamiento ante los cambios del entorno, podemos pues distinguir varios modelos de empresa:

1. *La empresa aditiva*: es aquella organización en la cual el objetivo es hacer perenne el diseño con que se creó. En su interior, todo se persigue con formalismo, en coherencia con el “reglamento”, imperando la rutina. Las necesidades de los consumidores son más una molestia que un estímulo. Las presiones del exterior se interpretan como ruidos que no le atañen.
2. *La empresa acumulativa*: es aquella empresa que investiga todas las ocasiones de beneficio en un mercado que conoce bien, pero tiene problemas para salir del mismo e incluso para interpretar sus señales de cambio. La realidad exterior es percibida a través de los filtros que permiten al empresario ejercer su poder, dictando así sus capacidades el dinamismo organizativo
3. *La empresa replicativa*: es la empresa en la que el pasado juega a su favor por la bondad y seriedad de sus productos. El crecimiento está organizado, pero no provoca trastornos ni modificaciones de estructuras. Elimina toda fuente de conflicto. Reina la

jerarquía y la estructura centralizada. Luego las reglas básicas son “el espíritu de la casa” y “la primacía de la ancianidad”.

4. *La empresa reiterativa*: es un prototipo de empresa que aplica siempre los principios que en el pasado le han dado buenos resultados. Ello la conduce a evitar las aventuras y a buscar la seguridad, aunque aceptando la necesidad de ciertas normalizaciones y adaptaciones. Su regla básica es que “esto marche”, si es necesario ignorando los problemas humanos.
5. *La empresa mosaico*: tiene descentralizados al máximo todos sus centros de beneficio. Es una empresa que busca cubrir el máximo de mercados, en función de una visión estratégica a largo plazo. Evalúa como esencial la adaptación rápida y flexible a toda modificación de productos, mercados y métodos
6. *La empresa dialéctica*: su crecimiento está fundado en la detección permanente de la demanda del mercado ensayando predecirla. Luego es la empresa que sabe que el mundo evoluciona continuamente y que acepta el cambio, tanto interno como externo. Practica la flexibilidad, la diversificación y tiene una gran apertura de espíritu.
7. *La empresa innovadora*. Su objetivo es preceder a la demanda y crear una renta de innovación. Luego es una combinación de improvisación, exploración y placer por la aventura calculada con flexibilidad. Su divisa podría ser: “encontrar los primeros los nuevos productos que los consumidores aguardan, aunque no conocen aún”.
8. *La empresa creativa*: su verdadero capital de producción es el conocimiento. Tiene una estructura ligera y bien integrada con el entorno. Respeta y preserva de contratiempos la iniciativa persona. Su premisa sería “la imaginación al poder”.

Es obvio que durante el siglo XXI el mundo empresarial irá decantándose crecientemente hacia los modelos de empresa dialéctica, innovadora y creativa.

4.5.6. La empresa cooperativa

La tendencia hacia la globalización de los mercados, la internacionalización económica y el crecimiento de la competencia internacional han impuesto a las empresas la necesidad de operar de una manera global. Dado que es muy difícil que las empresas posean todos los activos necesarios para ser competitivas, las alianzas estratégicas se han convertido en un instrumento crítico para poder servir a los consumidores en un entorno global (Ohmae, 1989). Las empresas deberán trabajar junto con sus proveedores, clientes y competidores, compartiendo información, desarrollando proyectos conjuntos y buscando soluciones compartidas para beneficio mutuo.

Las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas independientes para llevar a cabo conjuntamente un proyecto o para desplegar estrategias de crecimiento en sus mismos negocios o en otros distintos, coordinando o desarrollando los recursos, capacidades y competencias necesarios, en lugar de operar independientemente o de fusionar sus operaciones. Por consiguiente, el stock de activos que las empresas socias poseen y aportan a la alianza, así como los flujos de nuevos activos que son capaces de estimular cooperando, constituyen aspectos centrales de este modelo organizativo.

El seguimiento de la vía de la cooperación se produce cuando las empresas necesitan activos que no pueden desarrollar internamente a un coste y tiempo efectivo (actuando independientemente); cuando necesitan activos que no pueden conseguir a través del intercambio con el mercado; o cuando necesitan activos que pueden ser aprendidos o asimilados a través de la cooperación. Pero la utilidad de las alianzas estratégicas no sólo reside en permitir el acceso a determinados activos. A través de la extensión y la combinación de los activos de las empresas socias, la colaboración proporciona la oportunidad de generar nuevos recursos, capacidades y/o competencias que cumplan con los requerimientos de la ventaja competitiva sostenible. El efecto de la combinación de activos permite a los socios tomar ventaja de oportunidades emergentes y conseguir posiciones estratégicas formidables en el entorno global. De este modo, las empresas, a través de los acuerdos de cooperación, pueden crear un valor mayor al que podrían generar si actuaran independientemente.

Las empresas pueden recurrir también a la cooperación cuando cuentan con una fuerte posición social. En este escenario, teniendo todos los recursos, capacidades y/o competencias necesarios para competir, las empresas encuentran a través del establecimiento de alianzas la posibilidad de utilizar su exceso de activos de una manera más productiva.

Las demandas ocasionadas por el cambio tecnológico y la creciente competencia han incentivado la concentración de las empresas en sus competencias nucleares, externalizando el resto de funciones, y su búsqueda de acuerdos de cooperación para compartir recursos y capacidades y minorar riesgos, dando lugar a un tejido industrial fuertemente entrelazado con múltiples redes inter-organizativas. El desarrollo de la economía en red ha proseguido con la constitución de complejos ecosistemas donde se entrelazan multitud de empresas especializadas, en muchos casos con un soporte de centralización territorial (distritos industriales y clusters).

4.5.7. La empresa inteligente y humana

El crecimiento futuro de las economías avanzadas se ha trasladado desde los músculos y la destreza manual al cerebro y las habilidades cognitivas (Birch, 1979). Las demandas que plantean retos como el impulso de la economía del conocimiento, de la economía digital y de los cambios tecnológicos acelerados, han hecho que la empresa del siglo XXI se haga más dependiente de las personas de lo que había sido nunca. Las tecnologías de la información tienen una maravillosa capacidad de capturar, procesar y distribuir información y, a lo sumo, conocimiento codificado, pero los negocios ahora demandan mucho más conocimiento tácito que sólo puede albergarse en la inteligencia y experiencia de las personas, y sólo puede transmitirse por contacto directo. No hay pues que confundir los datos ni las tecnologías de la información con el conocimiento. Como Peter Drucker dijo una vez, “saber como funciona una máquina de escribir no le convierte a usted en un escritor”.

En la era del conocimiento, la supervivencia de la empresa estará ligada a su capacidad para capturar la inteligencia y experiencia de las personas y, apoyándose en las nuevas tecnologías y en sistemas de gestión del conocimiento, transformarla en conocimiento útil que sirva para incentivar el aprendizaje, la creatividad y la innovación en la organización. Han empezado así a popularizarse etiquetas como gestión del conocimiento o del talento, capital intelectual y aprendizaje organizativo.

Si vas a emplear a gente que sea inteligente, que le guste pensar por sí misma, que sea innovadora y creativa, y que esté dispuesta a reciclarse continuamente, deberás darle un entorno de trabajo apasionante e ilusionante, porque no quieren ser robots. En la era industrial, los trabajos se basaban en detalladas descripciones de las tareas a realizar por el empleado, que carecía de espacio de libertad para pensar y actuar por su cuenta. La empresa del futuro, en cambio, deberá dejar a las personas margen de libertad para actuar con iniciativa, y ello demandará sistemas de selección, formación, promoción y recompensa distintos, pero también nuevas estructuras y esquemas de incentivo de la participación y el compromiso.

Charles Handy (1997: 37-38) ha descrito acertadamente cómo va a cambiar el entorno laboral de la empresa del futuro:

“En el siglo XXI veremos cómo más y más gente adoptará una solución de cartera a sus vidas y a su trabajo. Lo que quiero decir con esto es que la vida consistirá en un conjunto de diversas actividades, casi como una cartera. Una parte de esa cartera está compuesta por las actividades centrales que proporcionarán las cosas esenciales para vivir, mientras que el resto serán las actividades que consideramos como de realización personal, entre ellas nuestras responsabilidades con y para con otras empresas o la diversión”

Una empresa con trabajadores de este perfil se enfrentará a nuevos retos para humanizar la organización, como por ejemplo, la implantación de sistemas de conciliación de la vida familiar y profesional como son horarios flexibles, guarderías, ayudas al estudio, etc.

4.5.8. La empresa transparente

La ampliación de la presión de los grupos de interés de la empresa respecto al tema social y medioambiental ha conducido a acrecentar la exigencia de mayor transparencia en la información que proporcionan. Ello ha dado lugar a iniciativas institucionales de medidas legislativas para ampliar las obligaciones de información social y medioambiental por parte de las empresas. Junto a estas obligaciones informativas se han promovido otras actuaciones voluntarias como la publicación de memorias medioambientales o de sostenibilidad, y la elaboración del triple informe económico, social y medioambiental.

Un significativo conjunto de iniciativas han trabajado por un modelo de empresa más transparente medioambientalmente. El año 1992 se lanza la *Public Environmental Reporting Initiative* (PERI) por nueve empresas norteamericanas, con el propósito de desarrollar una infraestructura creíble de información medioambiental y de promover la elaboración de este género de información por las empresas. Las líneas maestras de la PERI están próximas a las otras iniciativas privadas mencionadas, dejando un margen de adaptación a cada compañía pero estableciendo 9 componentes clave que todo informe medioambiental debiera incluir. Lo importante del PERI son los dos principios que la inspiran: la mejora continua y “el que mide hace”.

En 1994 ve la luz *Información Medioambiental, una Guía para la Dirección*, publicada por el Consejo para el Medio Ambiente de la Industria Mundial (WICE, *World Industry Council for Environment*). WICE es una coalición internacional de empresas creada en 1993 por la Cámara Internacional de Comercio. La guía pretende ser un apoyo a las empresas que han adoptado previamente la Carta de la ICC, a la hora de determinar los asuntos de mayor interés para la información medioambiental. La Confederación de la Industria Británica (CBI)

se ha basado en los principios de la WICE para emitir en 1994 sus recomendaciones sobre información medioambiental de la empresa, posteriormente apoyadas por la *Chartered Association of Certified Accountants* (ACCA). El documento compromete a las empresas signatarias a publicar un informe anual sobre sus actuaciones medioambientales, con un formato y contenido libres. Una acción paralela es la impulsada por la *Global Environmental Management Initiative* (GEMI). Se trata del *Programa de Autoevaluación Medioambiental*, que permite a una organización evaluar su desarrollo en la materia comparándose con los 16 principios de la Carta del ICC.

El *United Nations Environment Program, Industry and Environment* (UNEP) publicó en 1994 el documento *Información medioambiental de las compañías: una medida del progreso de los negocios y la industria hacia el desarrollo sostenible*. Esta acción se desarrolla en ejecución del mandato de la Agenda 21 para animar a las empresas a informar anualmente de sus actuaciones y resultados medioambientales. A partir de la revisión de los modelos de informes auspiciados desde CERES, CEFIC, GEMI, PERI y WICE, el documento destaca 50 elementos esenciales, agrupados en cinco secciones, estableciendo indicadores de su nivel de desarrollo. Para las PYME, se propone una estructura simplificada con 20 elementos. A estos componentes se agregarían elementos específicos para cada industria. El ánimo de la propuesta es que sea aplicable universalmente.

La publicación voluntaria de *Memorias Medioambientales*, que recogen la política medioambiental de la firma, sus acciones y gastos para la protección del entorno natural, así como los resultados alcanzados plasmados en su batería de indicadores de calidad medioambiental, cuenta con diversas referencias. Es el caso de la norma *ISO 14063:2006 sobre Gestión Medioambiental-Comunicación Medioambiental*, que busca mejorar la comunicación de la política y los resultados medioambientales de las empresas relacionadas con sus productos y actividades. El World Business Council for Sustainable Development y el World Resources Institute han presentado también en 2001 un sistema, denominado Protocolo GHG, que establece las pautas para la divulgación de información sobre emisiones de gases de efecto invernadero y para su contabilización.

Otras organizaciones van más allá desarrollando el contenido de esta memoria en una triple dimensión económica, social y medioambiental, según las directrices del *Global Reporting Initiative GRI* (GRI, 2002). Este modelo fue puesto en marcha en 1997 por Ceres (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*), una organización norteamericana sin ánimo de lucro, con la participación de múltiples instituciones de todo el mundo. El programa ha establecido una estructura común de lo que denomina *memoria de sostenibilidad* (*GRI's Sustainability Reporting Guidelines*), que informe completamente a las partes interesadas de los aspectos medioambientales, sociales y económicos ligados a las actividades de la empresa. El documento establece igualmente una panoplia de indicadores que puedan utilizarse como medida de las actuaciones de la empresa en relación con distintos aspectos medioambientales. Las directrices actualmente en vigor fueron publicadas en 2006 y suponen la tercera generación (*G3 Guidelines*). En España, la Fundación Entorno colabora en la difusión de esta iniciativa con su programa *Memorias empresariales para un desarrollo sostenible*. Además, AENOR ha creado un certificado para validar las memorias empresariales que siguen las directrices de la GRI.

En España, la octava edición del estudio de KPMG sobre presentación de información respecto a la responsabilidad corporativa (*Survey of Corporate Responsibility Reporting*),

referido al año 2014, subraya que el 81% de las 100 mayores empresas por facturación presentan información sobre responsabilidad corporativa, y el 51% incluye este tipo de información en sus informes financieros anuales (más que duplicando su extensión respecto al 20% medido en 2011 y multiplicando la tasa por nueve respecto al estimado en 2008).

A un nivel más general, las empresas se van a ver obligadas a demostrar ante sus grupos de interés el compromiso que asumen en satisfacer sus necesidades y expectativas, integrando en su gestión los riesgos y las responsabilidades medioambientales, laborales y sociales, al tiempo que no cejan en el empeño de crear valor. La demostración de dicho compromiso pasará probablemente por los ratings éticos, sociales y medioambientales. Los ratings van más allá de los programas de información social y medioambiental, que se centran en la regulación de mínimos en los documentos de comunicación externa, y pretenden calificar el compromiso de la empresa para integrar en su gestión los riesgos y oportunidades sociales y medioambientales, bajo la perspectiva de una mayor generación de valor. La utilidad de este análisis se basa en considerar las prácticas de la empresa en aquellos ámbitos como un indicador de la calidad de su gestión.

El índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) fue creado en 1999 por Dow Jones Indexes, Stoxx Limited (gestor del índice europeo) y SAM (Sustainability Asset Management) Group, siendo la última entidad la encargada de evaluar a los candidatos. A principios de cada año, Dow Jones invita a participar a las cerca de 2.500 compañías cotizadas que pueden pertenecer a su índice, incluidas las del Ibex-35. Otro índice destacado es el FTSE4 GOOD, que fue lanzado en 2001. Este índice valora las prácticas de RSC en medio ambiente, las relaciones con los accionistas y el respeto de los derechos humanos, requisitos todos ellos basados en los principios de inversión responsable. Otro rating interesante es el Índice Mundial MSCI (*Most Sustainable Corporations in the World*). El Sustainable Investment Research International Group (SiRi) es una organización integrada por las principales agencias de rating social y medioambiental, que tiene precisamente como finalidad el análisis y asesoramiento para la inversión socialmente responsable, habiendo elaborado una metodología para realizar ratings de sostenibilidad o responsabilidad social de empresas que cotizan. La firma analiza a cerca de 1.200 empresas del MSCI-World, que suponen el 90% de la capitalización de este índice, a las que se suman otras 2.800 compañías pertenecientes a índices locales. En la medida que todas estas iniciativas requieren para ser veraces y completas la implantación previa de un sistema de gestión medioambiental por la organización, el efecto no es sino un endurecimiento de los requisitos en relación con el entorno natural.

El *etiquetado social (social label)* es otra iniciativa interesante para acreditar el comportamiento ético de una organización. Estas etiquetas buscan distinguir los productos que han sido producidos y comercializados por empresas con un comportamiento ético garantizado. Estas marcas son variadas y pueden ser etiquetas de ONG, etiquetas de organismos industriales e incluso etiquetas auto-declaradas. Una experiencia interesante es la *Social Quality Label* que están promoviendo las administraciones públicas de la región italiana de Emilia Romagna. Su enfoque es integrar las certificaciones SA 8000, ISO 14001, EMAS, ECOLABEL, OHSAS 18001 y VISION 2000 para crear marcas de calidad sectorializadas, que acrediten criterios de calidad de producto y de producción responsable.

Otro buen ejemplo es el Sello Internacional de Comercio Justo (*Fairtrade*), puesto en marcha por la *Fairtrade Labelling Organization (FLO)*. Esta certificación garantiza a los clientes que un

producto respeta los derechos de los productores de los países menos desarrollados, y fija precios mínimos garantizados para los agricultores de todo el mundo (que pueden ser superiores a los precios de mercado). El sello ha sido introducido en España en 2005 por la Coordinadora Estatal de Comercio Justo, de la que forman parte ONG y Organizaciones de Comercio Alternativo. Nestlé se ha convertido en la primera de las cuatro mayores empresas de café del mundo (junto con Kraft Foods, Procter & Gamble y Sara Lee) en lanzar un producto con la etiqueta Fairtrade. El producto de la marca Nescafé se llama en inglés Partners' Blend y su etiqueta señala que es un "café que ayuda a los agricultores, sus comunidades y al medio ambiente". La medida representa un cambio en la política de la primera multinacional del sector alimentario, que previamente había advertido que pagar a los agricultores precios por el café por encima del mercado podría fomentar el exceso de producción y el hundimiento de los precios en todo el mundo. Nestlé aseguró que la demanda de los consumidores por el café de Comercio Justo había provocado la decisión de comercializar el café instantáneo Partners' Blend en Reino Unido. "Controlamos muy de cerca las tendencias y es algo que los consumidores llevan tiempo demandando", aseguró Fiona Kendrick, responsable de la división de bebidas de Nestlé. Siguiendo la estela de Nestlé, Kraft Foods, con el respaldo de la Alianza Rainforest (Selva Tropical), una organización sin ánimo de lucro con sede en Nueva York, lanzó también en 2005 un café con la etiqueta de "desarrollo sostenible" la cual certifica que una explotación agrícola es ecológicamente sostenible, pero no garantiza un precio mínimo al agricultor.⁴⁶

La concienciación de la importancia de la reputación corporativa ha devengado el interés de los informes que evalúan externa y objetivamente la RSE. En España, podemos señalar el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), una herramienta de evaluación de la reputación que surgió en el año 2000 y que se elabora por el Instituto de Análisis e Investigación de la Universidad Complutense de Madrid dirigido por Justo Villafamé. Su Índice de Reputación de Marcas (ISMA) sigue la estela de otros de similares características elaborados anteriormente por *Fortune* y *Financial Times*.

4.5.9. La empresa responsable y comprometida

La empresa del siglo XXI se ve fuertemente compelida a convertirse en una "ciudadana organizativa" (Blowfield & Googins, 2006), asumiendo un compromiso ético con sus stakeholders. Cuando la empresa se aventura hacia un modelo de organización cívica, sus propósitos abarcan la preocupación por intereses mucho más allá de sus actividades de negocio; y sus miembros deben estar imbuidos de unos principios y valores demostrados en sus prácticas que los hagan ciudadanos ejemplares.

El estudio del *Center for Corporate Citizenship* apuntaba una agenda de hacia donde debería evolucionar la empresa del siglo XXI para afrontar todos estos nuevos retos:⁴⁷

- Invertir en productos que respondan a necesidades sociales.
- Crear modelos de negocio que exploren los límites de lo que la empresa de principios puede lograr.
- Hacer de la responsabilidad corporativa una competencia directiva distintiva de la empresa.
- Construir una perspectiva a largo plazo para los mercados de capitales.

46 ¹ *Expansión*, 10 de octubre de 2005, pp. 16.

47 ¹ Citado en Blowfield & Googins (2006), pp. 29.

- Trabajar con organizaciones sin ánimo de lucro para encontrar soluciones a los retos sociales que van más allá de una definición estrecha de los propios intereses de la empresa.
- Involucrarse en la política pública en formas que tengan lugar a diferentes niveles sobre un amplio rango de retos, y que representen los intereses de un amplio rango de stakeholders.
- Construir nuevos caminos para comprender y comunicar el impacto que la relación de la empresa con la sociedad tienen sobre la creación de valor de la empresa.
- Buscar activamente recompensar el contrato social a mantener y maximizar la función de creación de riqueza.

Pero el documento con mayor impacto internacional ha sido el *Pacto Mundial de la ONU* del año 2000. Las empresas signatarias se comprometen a contribuir al crecimiento mundial de forma responsable, teniendo en cuenta los intereses y las preocupaciones de todos los grupos de interés. El compromiso ético de las empresas implica integrar, como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, 10 principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Los principios del Pacto Mundial son los siguientes:

Derechos Humanos

- 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Normas Laborales

- 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- 4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- 6. Eliminar la discriminación en materia de de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

- 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- 8. Promover una mayor responsabilidad ambiental.
- 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

Anticorrupción

- 10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Las innovaciones que este reto ha inyectado en el mundo empresarial son varias y todas ellas con gran impacto en su quehacer. Un primer frente en la demanda ética a las organizaciones es el de basar su comportamiento en principios éticos. La responsabilidad medioambiental y la prevención de riesgos laborales no serían sino dos de dichos principios éticos. A ellos se han sumado otros como el respeto a los derechos de los consumidores, los derechos humanos, la integración social o el fomento de la diversidad intercultural. La consecuencia de asumir la nueva filosofía de gestión es añadir nuevos valores a la visión convencional asentada en criterios económicos. Por ello, una derivación lógica ha sido el despliegue de la denominada *Gestión por Valores*.

La enunciación de los principios que inspiran la gestión de la empresa ha ido codificándose en una serie de *Códigos éticos o códigos de conducta para prácticas empresariales socialmente responsables*. Un estudio del IESE concluyó que el 62% de las 500 mayores compañías españolas tenía algún documento formal donde explicitaba su posición ética, aunque sólo un 36% lo divulgaba. Algunos de los códigos más difundidos son los siguientes:

- Directrices de Derechos Humanos para Compañías (*Human Rights Guidelines for Companies*), de Amnesty International UK
- Principios para los Negocios de Caux Roundtable (*Caux Principles for Business*).
- Código de Gobierno para la Empresa Sostenible, del Foro Empresa y Desarrollo Sostenible.
- Carta para el Desarrollo Sostenible (*Charter for Sustainable Development*), de la International Commerce Chamber (ICC)
- Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*).
- Principios Sullivan Globales (*Global Sullivan Principles*).
- Principios de Responsabilidad Global Corporativa-Benchmarks (*Principles for Global Corporate Responsibility-Banchmarks*), de varias ONG religiosas de Reino Unido y Estados Unidos.
- *Código de gobierno para la empresa sostenible* presentado en 2002 por la Fundación Entorno, IESE y PricewaterhouseCoopers.

No obstante, la existencia e incluso la comunicación de estos instrumentos no implican obligatoriamente su cumplimiento. La conducta de los miembros de la organización puede o no ser consistente con la declaración de principios. Por consiguiente, una nueva faceta de la demanda ética es la garantía de que la actuación de la organización se funda en las bases éticas que ella misma se ha autoimpuesto. La demanda ética a las organizaciones se fijó en un primer momento en solicitar mayor transparencia en la gestión, así como una comunicación externa adecuada de las actividades desarrolladas. Ya hemos hablado de este punto al tratar de la empresa transparente. Pero ahora el activismo político va más allá y requiere una garantía de que los comportamientos organizativos realmente se basan en los principios éticos que la institución proclama. La aproximación clásica terminaba en “declaraciones de buenas intenciones”, que frecuentemente ni siquiera eran escritas. La presión actual es que las empresas asuman ciertos instrumentos diseñados para

institucionalizar pautas de comportamiento organizativo socialmente responsable y para comunicar y documentar este compromiso. Entre estos mecanismos destacan:

- Los Comités de Ética.
- La figura del Defensor del Cliente.
- *Sistemas de Gestión Ética (SGE)* y de instrumentos que, a modo de *termómetro ético*, permitan medir la observancia por las organizaciones del compromiso previamente enunciado. Gestionar la ética significa entonces usar procedimientos que garanticen la formulación por una organización de sus valores, su incorporación a la misión, objetivos y estrategias, su respeto a la hora de actuar y de tomar decisiones, y su auditoría periódica para evaluar el comportamiento ético real de la organización. Por tanto, estos sistemas ofrecen mecanismos para certificar el estándar ético del que la empresa se ha dotado y demostrar voluntariamente que su compromiso ético se mantiene.

Las primeras herramientas que han surgido para la gestión ética han procedido del mundo anglosajón y de las áreas denominadas como *Ethical Audit* y *Social Accountability*. Sin embargo, estas aportaciones han estado casi confinadas al mundo académico, con poca difusión entre las empresas. Este estado de cosas ha cambiado con la aparición de los primeros modelos normativos para diseñar el SGE de una organización conforme a unos estándares y para evaluar su comportamiento ético. Entre las normas de responsabilidad social existentes en el ámbito internacional, junto a los códigos *Fair Labor Association Code*, *el American Apparel Manufacturers Code* y *The International Council of Tous Industries Code*, podemos destacar las normas SA 8000, AA 1000, la SGE21 y la PNE 165010 EX Ética.

La *Social Accountability 8000 Standard* (más conocida en España como norma SA 8000) fue publicada en octubre de 1997 en Estados Unidos, por iniciativa de la *Social Accountability International (SAI)*, antes denominada *Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)*. La misión de SAI es promover los derechos humanos para los trabajadores en todo el mundo, proporcionando soluciones prácticas y con visión para la gestión ética de la cadena de valor. Una segunda edición de la norma ha sido publicada en 2001. La norma se creó con la participación de organizaciones sin ánimo de lucro, empresas (entre ellas multinacionales como Avon y Toys “R” Us), firmas de consultoría, certificación y contabilidad, organizaciones sin ánimo de lucro, universidades y sindicatos. Aquellas organizaciones se unieron en el empeño de crear el primer estándar internacional auditable que permitiese acreditar la responsabilidad social de las organizaciones en base a su contabilidad social (*social accounting*), proporcionando además un sistema para la mejora evitando que practiquen el *dumping* social, la creación de plantas *sweatshops* o maquiladoras, y que su sistema laboral evita discriminaciones por razones de raza, religión o sexo, así como el trabajo infantil y otros comportamientos deshonestos. La norma SA 8000 está basada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de la ONU sobre los Derechos del Niño y la Eliminación de toda Discriminación contra la Mujer, así como otras convenciones y recomendaciones de la OIT. Se trata de una norma voluntaria que impone a las empresas la obligación de cumplir con la legislación local y con las Declaraciones y Convenciones internacionales citadas, así como con una serie de requisitos por ella establecidos. El estándar define un sistema auditable y certificable que permita acreditar el cumplimiento por la organización de una serie de principios de comportamiento ético y de responsabilidad

social, relativos a nueve aspectos: la prohibición del trabajo infantil y de trabajos forzados, higiene básica y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y de negociación colectiva, no discriminación en la contratación ni posteriormente, no aplicación de prácticas disciplinarias, horarios razonables, salarios adecuados, y sistemas de gestión apropiados.

La norma AA 1000 fue publicada en noviembre de 1999 por el *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA) de Copenhague, entidad que se creó en 1996 expresamente con este propósito, existiendo una segunda versión de 2002. El ISEA es una institución sin ánimo de lucro constituida por entidades (como la firma de cosméticos The Body Shop o la compañía de helados Ben & Jerry's Homemade, dos de las empresas líderes en contabilidad y auditoría social) y profesionales comprometidos con la auditoría social y medioambiental, que tiene como misión fortalecer la responsabilidad ética y social de las organizaciones. La norma AA 1000 está basada en las experiencias de diversas empresas y profesionales en el ámbito de la responsabilidad social, entre ellos BVQI, SGS International Certification Services, KPMG y New Economics Foundation. Su objetivo es mejorar la responsabilidad social y el comportamiento de las organizaciones a través de la mejora de la calidad de la contabilidad ética y social, basándose para ello en el perfeccionamiento de los procesos de auditoría social y de rendición de cuentas. Es preciso puntualizar que esta norma no ofrece realmente un modelo completo para un SGE, sino que se limita a ofrecer recomendaciones en uno de sus elementos: el tratamiento de la información social, el examen del comportamiento ético y la comunicación externa de estos extremos a los grupos de interés interesados.

Forética presenta una familia de normas, guías y documentos que configuran el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, que se organiza en series documentales. La serie SGE 20 se refiere a la evaluación de las organizaciones. Dentro de esta serie, el principal resultado ha sido un completo Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable, codificado como norma SGE 21, que integra armónicamente un código de conducta tipo, un sistema de gestión ética y un sistema documental que sirve de soporte a la instauración, evaluación y certificación del sistema. La primera edición de la norma data del año 2000 y fue obra de más de 100 expertos representando a todos los grupos de interés, siendo el primer estándar europeo en la materia. La primera certificación de gestión ética de conformidad con la norma SG 21 fue otorgada en octubre de 2001. En 2002 y 2005 se publicaron la segunda y tercera edición, y en 2008 la cuarta edición actualizada como *norma SGE 21:2008 – Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*.

Un último instrumento que merece ser reseñado es la *norma PNE 165010:2009 EX – Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas*, obra de AENOR en línea con el proceso de definición de la ISO 26000:2010. El proceso de elaboración de esta norma comenzó en el año 2000, dentro de un grupo de trabajo donde están representadas 40 empresas, ONG significativas en el campo, instituciones académicas, sindicatos y administración pública. Su objetivo era desarrollar un modelo estándar de SGE, que estableciese requisitos para la RSE, a modo de guía no certificable. Pero finalmente AENOR cambió de criterio para hacer de la 165010 una norma certificable, violando así el espíritu de la ISO 16000 que repetidamente dice que no puede ser un estándar certificable.

La red IQNet de entidades de certificación, representada en España por AENOR, publicó en 2012 la norma IQNet SR10 (con una actualización en 2015), que define los requisitos que deben seguir las organizaciones para la implantación de un sistema de gestión vinculado a la

responsabilidad social, el buen gobierno y la mejora continua. El sistema que ofrece es perfectamente integrable con otros sistemas de gestión ISO y 14000. La nueva versión de 2015 incluye un requisito de elaboración de un código de conducta, fijando el contenido mínimo que debe reunir.

El interés por los SGE ha propiciado nuevas iniciativas que buscan proporcionar directrices a las empresas para facilitarles el diseño y la implantación de estos sistemas. Entre ellos, podemos realzar la *Guía sobre sistemas de gestión ética en la empresa* hecha pública en 2012, y elaborada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad. En ella 28 compañías líderes relatan su experiencia en la implantación de un SGE y definen las buenas prácticas aprendidas a partir de los resultados alcanzados. Otro avance es la *Guía CRS-Get Value*, desarrollada por CRS Europe y lanzada en 2015, con el objetivo de ofrecer a las empresas procesos de gestión de la sostenibilidad, con utilidades para cartografiar las expectativas de las partes interesadas, recoger las tendencias, recursos y buenas prácticas, y evaluar la madurez e integración a modo de benchmark.

4.5.10. La empresa sostenible y eco-eficiente

La adaptación medioambiental es probablemente el desafío de responsabilidad social que más ha ocupado la atención de la dirección desde la década de 1990. La presión del activismo ecologista ha conducido a que el verde se esté convirtiendo en el color corporativo de muchas compañías, cada vez más interesadas por el uso de energías renovables, la sustitución de materiales contaminantes y otras medidas positivas para la salud del medio natural. Varios estudios conducidos durante el último decenio del pasado siglo ya indicaron que entre el 49% y el 97% de las grandes compañías tenían estrategias medioambientales.⁴⁸

Un primer grupo de aportaciones han destacado por la propuesta de series de principios que deberían regular el comportamiento medioambiental de la empresa. La primera gran iniciativa privada fue el *Responsible Care*, lanzado en 1984 por la industria química canadiense como un programa de autorregulación que establece un compromiso público del máximo responsable de la organización para la mejora de la seguridad y la protección del entorno natural y de la salud. Su difusión ha sido mundial, siendo adoptado tanto por grandes empresas multinacionales como por PYME locales. En España, el programa tomó el nombre de *Compromiso de Progreso* y ha sido gestionado por la Federación Empresarial de la Industria Química Española. Otro programa de similares fines, igualmente diseñado a raíz de un accidente medioambiental en este caso del petrolero Exxon Valdez, es la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), cuyos 10 principios (originalmente conocidos como “Principios Valdez”) tienen fama de ser los más estrictos en este tipo de cartas, obligando a las organizaciones firmantes a adoptar plenamente los postulados del desarrollo sostenible.

Un tercer proyecto de gran éxito (pues aglutina a varios miles de organizaciones de todo el mundo) es la *Carta de las Empresas para el Desarrollo Sostenible. Principios para la gestión medioambiental (Business Charter for Sustainable Development)*, publicado en 1991 por la Cámara Internacional de Comercio (ICC), que establece 16 principios de obligado cumplimiento por las organizaciones adheridas, y presenta una política medioambiental estándar como modelo voluntario.

48 ¹ Citado en Cordeiro & Sarkis (1997), pp. 105.

La iniciativa privada también se ha apuntado organizadamente a la lucha contra el cambio climático con proyectos como *3C Combat Climate Change. A Business Leaders's Initiative* (www.combateclimatechange.org). Se trata de un programa auspiciado en 2007 por 41 corporaciones internacionales que han acordado nueve principios básicos para combatir el calentamiento global del planeta, y preservar el bienestar de nuestro medio ambiente.

En 2002, 16 grandes empresas españolas crearon el *Club de Excelencia en Sostenibilidad*, con el objetivo de “impulsar el desarrollo sostenible desde el sector empresarial compartiendo prácticas responsables para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad”.

Pero quizás la experiencia más influyente a favor de un modelo empresarial de eco-eficiencia es el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, *World Business Council for Sustainable Development*). La constitución de este consorcio en 1991, con sede en Ginebra, fue liderada por el empresario suizo Stephan Schmidheiny y su socio Frank Bosshardt, bajo el amparo de la I Cumbre de la Tierra. La coalición integra 180 compañías (de la envergadura de Sony, 3M o BP, así como compañías españolas como Uniland, Acciona, Repsol YPF y Cementos Portland Valderribas) de todo el mundo, disponiendo de 50 centros nacionales y regionales asociados en Asia, Europa del Este y Latinoamérica. El representante español en su red regional desde marzo de 2006 es la Fundación Entorno, que se consolida así como al entidad de referencia de la sostenibilidad empresarial en España. Actualmente, el WBCSD forma parte de una poderosa red mundial de consejos empresariales, que trabajan en pos del compromiso entre crecimiento económico y desarrollo sostenible, la mejora de la gestión medioambiental en las empresas y la cooperación entre empresas, gobiernos y otras instituciones. Este grupo, partiendo del concepto de desarrollo sostenible, pretende satisfacer las necesidades básicas del presente pero sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

La contribución decisiva de WBCSD fue el informe lanzado en 1992, que se titulaba precisamente *Changing course: A global business perspective on development and the environment*.⁴⁹ Su elemento más innovador fue que la responsabilidad para enfrentar los retos medioambientales descansa sobre las empresas. Uno de los objetivos del informe era llamar la atención sobre la necesidad de incluir consideraciones medioambientales y sociales en la gestión empresarial, revelando datos como que para extrapolar los índices de consumo en los países desarrollados al resto del mundo se necesitarían recursos equivalentes a tres veces los que la Tierra puede ofrecer. La necesidad de “tres Tierras” supera el discurso del desarrollo sostenible. Por ello, el informe ofreció una idea innovadora para poner en práctica el desarrollo sostenible, es decir, para compatibilizar el crecimiento económico con la protección medioambiental: el concepto de ecoeficiencia. Este concepto pretende ofrecer una perspectiva empresarial desde los principios del desarrollo sostenible, incluyendo casos de empresas que ilustran cómo se puede integrar armónicamente el factor medioambiental en la dirección de empresas. El trabajo desde el WBCSD ha hecho del concepto de eco-eficiencia un enfoque práctico para la industria, que busca compaginar la eficiencia económica con la eficacia medioambiental. Su eje básico es potenciar la innovación para introducir en la gestión empresarial prácticas eco-eficientes, como mejorar el diseño del producto y, de esta forma, ampliar sus posibles funciones y utilidades; llevar una adecuada

49 ¹ Véase Schmidheiny (1992b).

contabilidad de los costes medioambientales y de los recursos; y aunar posturas con los distintos grupos de interés. El WBCSD también pretende que la sostenibilidad se introduzca en el propio funcionamiento del mercado. Para ello, desde el lado de la oferta, considera prioritario fomentar la libre competencia para lograr una economía más respetuosa con el entorno natural; y desde el lado de la demanda, propugna hacer accesible un acceso adecuado al mercado en todo el mundo, así como ofrecer suficiente información al consumidor para garantizar que éste asume su parte de responsabilidad.

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, *United Nations Environment Program, Industry and Environment*) ha sido el artífice del concepto *producción limpia* y del programa para desarrollar proyectos de demostración en él inspirados en todo el mundo desde 1989, apoyado en una Ventanilla de Información Internacional sobre la Producción Limpia.⁵⁰ Dentro de las iniciativas de UNEP, hay que destacar asimismo el grupo de trabajo dedicado al *Desarrollo de Productos Sostenibles*, que se puso en marcha en 1994, con el objetivo es responder a los compromisos derivados de la Agenda 21 en cuanto al cambio ecológico de los patrones de producción y consumo, especialmente en las pymes. Para ello, sus iniciativas tratan de incentivar la aplicación de prácticas de eco-eficiencia y producción sostenible, a partir de las experiencias de empresas pioneras en este campo. Sus esfuerzos actuales se centran en cuatro áreas: los fundamentos de la producción y el consumo sostenibles (con énfasis en la filosofía de eco-eficiencia, el eco-diseño y el análisis del ciclo de vida del producto), los servicios sostenibles, las energías alternativas y la utilización de los recursos y materiales renovables. Sus trabajos se basan en la colaboración entre compañías y una amplia red de expertos de todo el mundo.

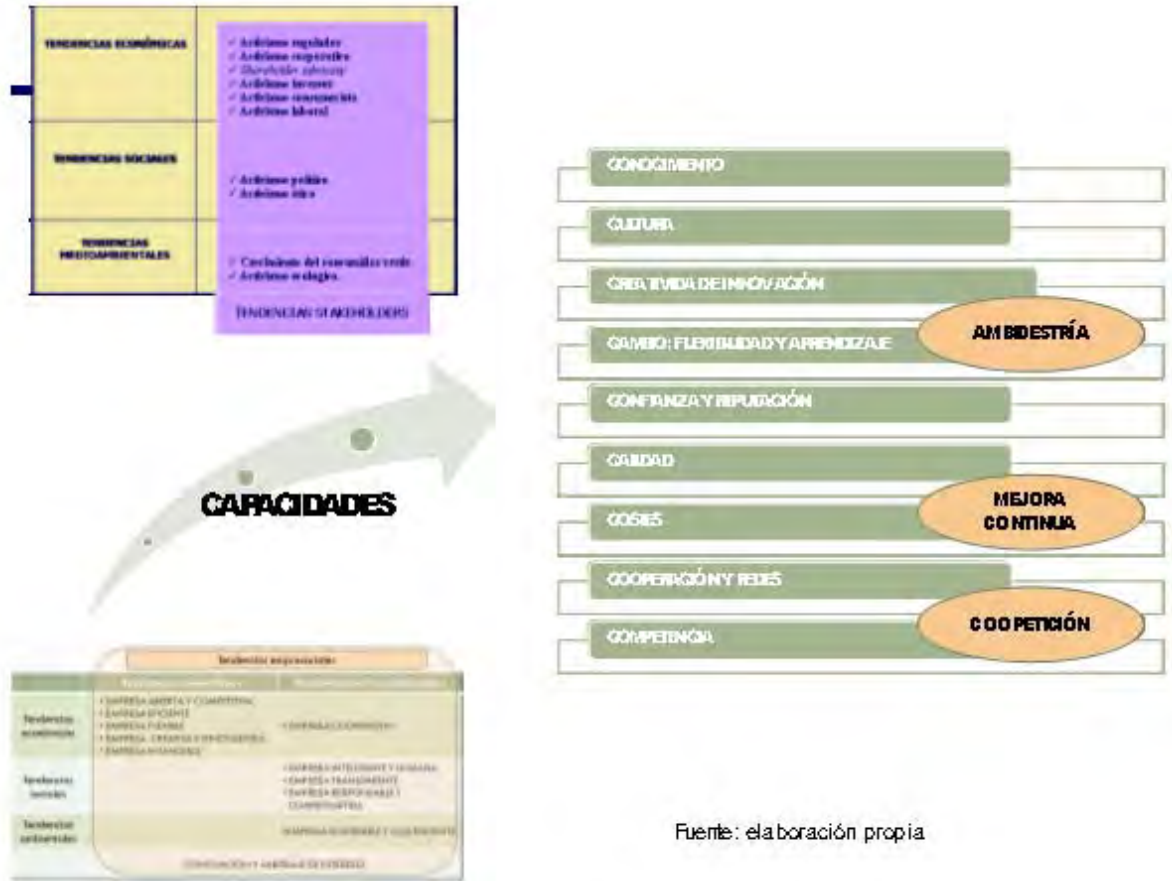
Las empresas están también exigiendo cada vez con mayor frecuencia a sus proveedores la adopción de prácticas de eco-gestión, despertando así el interés por la mejora de la gestión medioambiental a lo largo de toda la cadena de valor. Un ejemplo es el *Programa e+5* de la Fundación Entorno (inspirado en el modelo The Accorn Method y en la norma British Standard 8555), puesto en marcha en 2002, que busca impulsar la mejora medioambiental en las pymes proveedores de grandes empresas (como Coca-Cola, Ericsson, Gas Natural o Grupo Eroski) que integran los criterios “verdes” en sus procesos de compra y contratación, premiando esos esfuerzos. Wal-Mart ha despertado un impulso tremendo entre sus proveedores, mayoritariamente pymes, a los que exige una serie de medidas obligatorias para el empaquetado y el tratamiento de sus productos.

4.5.11. La empresa intangible

Esta amplia y polícroma lista de requisitos que la empresa del futuro deberá conjugar para conciliar las exigencias de competitividad y satisfacción de intereses de sus stakeholders tiene un denominador común: la necesidad de activos intangibles (figura 27). La responsabilidad, la sostenibilidad y la competitividad de una empresa descansan y precisan que la empresa conjugue una serie de capacidades todas ellas de naturaleza distinta a los clásicos activos físicos y financieros.

50 ¹ UNEP (*United Nations Environment Program, Industry and Environment*) ha sido el artífice del concepto producción limpia (UNEP, 1994).

Figura 27. La empresa intangible como soporte de la empresa responsable, sostenible y competente.



Fuente: elaboración propia

La empresa abierta y competitiva necesita crear ventajas que la competencia no pueda replicar o imitar con facilidad, y este requisito sólo lo satisfacen los intangibles. La empresa eficiente ya no es sólo la que está obsesionada con la obtención de costes maximizando la escala y presionando a la baja la retribución a los factores, sino que además precisa ahora que esta eficiencia productiva se haga dentro de unos estándares de calidad cada vez más altos, objetivo imposible de cumplir sin la colaboración del capital humano y de la cadena de suministro para la mejora continua. Los nuevos modos de actuar, hacer y pensar ligados a la nueva economía construida sobre el conocimiento y lo digital, emplazan a las empresas a recoger competencias distintivas en ciertos tipos de activos intangibles totalmente diferentes al capital físico o al capital financiero, clave del capitalismo industrial. La empresa intangible alude precisamente al creciente volumen de inversión depositada en activos inmateriales que muchas veces ni siquiera figuran en el balance societario, como son la calidad, la marca,

la reputación, las capacidades directivas y organizativas, las competencias innovadoras y tecnológicas, el capital humano, el conocimiento de los mercados, de los clientes y de los competidores, etc.

El conocimiento se ha convertido en el principal factor de producción en la economía moderna. En palabras de Nonaka (1994), "en estos últimos años, vivimos una intensa espiral de conocimientos. Estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento". Drucker (1992) también hace referencia a los cambios en la forma de producción, destacando la creciente importancia de los trabajos basados en el conocimiento, la globalización de los mercados y el impacto de los sistemas de información en las organizaciones.

Según Business in the Community (BITC), los aspectos intangibles son responsables de gran parte de la capitalización de las marcas de las empresas líderes. En el caso de IBM, por ejemplo, su valor de marca representa el 83% del valor total de la empresa; el de Coca Cola asciende a un 96% y en Kelloggs, a un 97%. Según J. Kendrick, director de una profunda investigación sobre la generación de valor en las empresas norteamericanas, en Estados Unidos se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de la empresa que entre 1929 y 1999 pasó de un 70-30% a un 30-70%. Actualmente, en muchas empresas relacionadas con el sector de las TICs (tecnologías de la información y comunicación), fundamentalmente empresas de Internet y de telefonía, el valor de sus intangibles supera el 90% del valor total de las mismas.

Según *Outlook*, la revista corporativa de la consultora Accenture, un 94% de los altos directivos empresariales considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección de una empresa y un 50% considera que, en la actualidad, la gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades de los gestores empresariales.

El creciente valor que lo intangible está adquiriendo para la competitividad empresarial es perfectamente evocado por la tendencia en auge en los sectores de telecomunicaciones, informática y electrónica de desprenderse de sus activos físicos, centrándose en sus intangibles. Quizás, el caso más llamativo ha sido la reciente decisión de Alcatel (julio de 2001, nada más cerrar con fracaso su intento de fusión con Lucent), cuarto grupo mundial de equipos de telecomunicaciones, de cerrar 108 de sus 120 fábricas (fuentes más prudentes las reducen a 50), tras seis años de reestructuración que no han impedido a la compañía entrar en pérdidas en el segundo trimestre de 2001, lo que no ocurría desde 1995. La nueva estrategia de esta empresa, que imita el camino ya emprendido por otros conglomerados industriales como Philips, es imitar el modelo de Silicon Valley, bien representado por Cisco Systems, que ha alcanzado un notable éxito penetrando en el continente europeo con una estrategia de vender alta tecnología sin soportar lastres industriales. El concepto de una "empresa sin fábricas", atribuido al propio presidente de Alcatel Serge Tchuruk, implica abandonar la producción de bienes de consumo para el gran público (desde teléfonos fijos y móviles hasta módems y componentes de electrónica profesional para la defensa), que dado el alto grado de estandarización alcanzado (y la saturación del mercado europeo) pueden fabricar otros a más bajo coste, y centrarse en las actividades de alto valor tecnológico. Se alinea así con una tendencia creciente entre las empresas tecnológicas a subcontratar la producción de equipos, para reducir al máximo sus costes y cubrirse de los riesgos que implica el cambio de ciclo en el mercado y la debilidad cíclica del agregado multisectorial tecnológico. Sin llegar al extremo de

Alcatel, otras empresas del sector como Ericsson y Philips han cedido recientemente la fabricación de sus teléfonos móviles a compañías especializadas en electrónica aunque manteniendo su marca en el mercado⁵¹, buscando así capear la crisis económica internacional y su impacto en el descenso de la inversión en equipos de las operadoras de telecomunicaciones. Los periódicos económicos han titulado acertadamente ésta como una estrategia centrada en la “materia gris”, concentrada en las actividades tecnológicas punta y los servicios (concretamente, en las actividades que considera de mayor futuro: el acceso a banda ancha para Internet, las redes ópticas, las redes submarinas, las actividades espaciales y los servicios para operadoras), que requieren mano de obra altamente cualificada y donde los 70.000 ingenieros y técnicos cualificados de Alcatel son una baza fundamental. Un dato importante para valorar la intensidad de la tendencia hacia la especialización en intangibles de las empresas tecnológicas es que este cuerpo de recursos humanos de alta cualificación era ya el 53 % de la plantilla de 131.000 empleados de Alcatel⁵².

Las competencias distintivas de la organización asentadas sobre activos intangibles son el origen de sus ventajas competitivas sostenibles y de las diferencias en los resultados dentro de una industria que persistentes en el tiempo (las denominadas rentas económicas). Así pues, una primera razón para el análisis de los intangibles deriva de la perspectiva interna o de dirección; su conocimiento es básico en cuanto se comprende que los resultados de la organización no sólo dependen de la adecuada gestión de los activos físicos, sino también del conveniente empleo de los elementos intangibles de la empresa. El efecto positivo de distintos tipos de intangibles sobre el desempeño empresarial puede desglosarse en los efectos independientes que cada activo de este tipo tiene sobre su competitividad. Existe una rica evidencia del valor de los activos que permiten aplicar el conocimiento acumulado a los procesos y productos, así como a la gestión de las diversas áreas funcionales. Estas experiencias han destacado el valor como fuente de ventajas duraderas sobre la competencia de las rutinas organizativas, la reputación, las destrezas y conocimientos diferenciados de sus recursos humanos, la calidad del servicio, la proximidad al cliente o la flexibilidad productiva.

Sin embargo, en una economía turbulenta como la actual es del desequilibrio creado mediante nuevas combinaciones de recursos y capacidades de donde surgen ventajas competitivas realmente sostenibles. Se ha llegado a afirmar que en entornos de alta complejidad, incertidumbre y cambio, las competencias que cuentan verdaderamente para la competitividad no serían ni el conocimiento incorporado a las rutinas organizativas, sino las competencias de exploración. Las competencias de exploración fundamentales serían la competencia en creación, compartición y aplicación de conocimiento y la destreza para aprender.

Los procesos de explotación y exploración serán difícilmente eficaces si la empresa no posee, además, competencias para organizar el trabajo en equipo de los miembros de la organización. Estas competencias deben apoyar la aplicación y la regeneración de los conocimientos y las rutinas organizativas. Se incluye aquí la destreza en la coordinación del uso de los conocimientos, las rutinas y otros recursos tangibles, que se beneficia del talento directivo, de las relaciones interpersonales entre directivos, de la visión clara del futuro de la organización basada en un líder carismático y de la peculiaridad de su arquitectura organizativa.

51 ¹ Marimón, A.: “Fabricar teléfonos móviles deja de ser rentable”. *Expansión*, 27 de junio de 2001, pp. 12.

52 *El País, Suplemento Negocios*, 1 de julio de 2001, pp. 12; *Expansión*, 28 de junio de 2001, pp. 4.

Forman igualmente parte de este grupo las competencias para cohesionar a los miembros de la organización con una misión y una cultura compartidas, enraizadas tanto en la historia como en ciertos principios y prácticas de la empresa.

La empresa flexible deberá hacer gala de una capacidad de adaptación al cambio y de aprendizaje. La empresa creativa e innovadora reposa sobre la capacidad creativa e innovadora de sus colaboradores internos y externos para explorar constantemente innovaciones, pero también en la salvaguardia y exploración de sus rutinas organizativas valiosas y del stock de conocimientos depositados en la organización, evolucionando pues hacia un modelo de organización ambidiestra.

La empresa transparente debe conocer que las instituciones financieras, los analistas y los inversores institucionales reclaman elementos que les permitan acercarse al valor real de las acciones y medir sus riesgos, especialmente en empresas con una extraordinaria capacidad de generación futura de beneficios pero con una reducida "tangibilidad" actual. La demanda de una mayor transparencia en información no financiera ha inquietado a los organismos reguladores, limitados hasta ahora al establecimiento de estándares contables que pueden en el futuro ampliar a materia intangible. En este sentido, para que el balance fuese una descripción real de los activos de una empresa, debería incluir como parte fundamental los activos intangibles. Pero se precisan instrumentos más desarrollados que los clásicos estados contables, que informen a los agentes externos de los elementos intangibles que pueden sustentar el valor y la seguridad de sus inversiones.⁵³

La gestión basada en intangibles también puede contribuir a forjar el resto de rasgos que la empresa del futuro deberá conjugar. La empresa cooperativa debe saber completar las capacidades individuales y el espíritu competitivo enfocado a dar lo mejor de cada uno, con esquemas de trabajo cooperativo y la inserción en redes y entornos ricos en alianzas, lo que es inalcanzable sin capacidades de concertación, trabajo en equipo y depósitos de conocimiento e información compartible. La empresa inteligente y humana debe construir su valor fomentando la creación y compartición de conocimiento a nivel individual, grupal, organizativo y social, y modelando una cultura atractiva para retener y desarrollar el talento. Finalmente, la empresa responsable y sostenible hace de la reputación y la confianza los pilares de su credibilidad y compromiso social y medioambiental.

En definitiva, la evolución hacia una empresa capaz de navegar en la turbulencia del entorno actual y venidero deberá ser una organización rica en todos estos intangibles. Por consiguiente, la puesta en marcha hacia la economía del conocimiento exigirá comprender con rigor la naturaleza de los activos intangibles o de conocimiento en las empresas, un elemento que aún no se sabe muy bien qué es salvo que es un activo rico en información o en conocimiento. La diversidad de intangibles que una empresa puede acumular obligará a reconocer su multidimensionalidad y a proponer una estructura que clasifique sus componentes y compruebe sus interrelaciones (jerárquicas y horizontales), así como las formas de medirlos.

La prioridad de la dimensión intangible plantea también a la empresa un nuevo desafío: gestionar y desarrollar los intangibles. El aumento de la importancia, dentro de los atributos

53 ¹ La reivindicación de esta necesidad partió de la investigación académica en estrategia y dirección (p.e., Baldwin & Clark, 1991; Itami & Roehl, 1987). Posteriormente han surgido múltiples estudios en el ámbito contable preocupados por la normalización de los procedimientos de clasificación, valoración y registro de las inversiones empresariales en estos activos.

del producto, de la calidad y de los servicios intangibles asociados, por encima de sus características tangibles, ha provocado la aparición de nuevas barreras de entrada en los mercados avanzados ligados a la posesión de ciertas normas o certificados, al reconocimiento por la demanda de la singularidad del bien o al poder para situar la oferta en la frontera tecnológica del sector. A pesar de su valor, o precisamente por ello, las empresas se encuentran en serios aprietos para acumular y proteger los intangibles que son la clave de su ventaja competitiva. Ya a principios de este siglo, cuando se celebró el *Primer Día Mundial contra las Falsificaciones* organizado por la Asociación Mundial contra las Falsificaciones, la Cámara de Comercio Internacional difundía los resultados de un estudio según el cual, el 65% de los productos que alcanzan el éxito son falsificados en menos de un año, afectando este delito a entre el 5% y el 7% del comercio mundial. Dentro del mercado español, se estaba que casi el 60% de las empresas españolas han tenido algún tipo de problema relativo a la propiedad industrial por falsificación o imitación de sus marcas.

5.- CONCEPTO, TIPOS Y MEDIDAS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

5.1. CONCEPTO DE RECURSOS, CAPACIDADES Y META-CAPACIDADES

5.1.1. La naturaleza de los activos

Las empresas manejan en su quehacer diario una amplia variedad de elementos que son descritos de modo frecuentemente confuso, con multitud de vocablos cuyos continentes semánticos son distintos. Es el caso de los términos recurso, capacidad, competencia, bien, derecho, inmovilizado, patrimonio, útil o factor productivo. La característica común a todos ellos es que se trata de “activos”, hablando en términos directivos.

A fin de discernir la clase de elementos que tienen cabida dentro del concepto “directivo” de activo, podemos partir del concepto de activo, tal y como se maneja en la doctrina y la normativa de los campos relacionados con la gestión empresarial. Las formulaciones del concepto de activo pueden distinguirse desde el punto de vista jurídico, económico y contable.

El concepto jurídico de activo

Desde una concepción jurídica, el activo se identifica con los bienes y derechos que son propiedad de la empresa. El activo sigue siendo jurídicamente indisociable del derecho de propiedad. Los activos pueden ser objeto de tráfico jurídico porque su propietario ostenta el derecho de gozar y disponer de tales cosas, sin más limitaciones que las impuestas legalmente.

El activo se distingue del patrimonio, jurídicamente hablando, porque el segundo incorpora además las obligaciones atribuidas al sujeto y lo hace de forma que el conjunto de bienes, derechos y obligaciones constituye una universidad de derecho cuyo activo y pasivo no pueden disociarse.

Esta acepción de activo ha quedado superada por la evolución de la actividad empresarial, que actualmente incorpora una amplia variedad de elementos con los que la empresa establece relaciones plurales, unas veces de propiedad, otras veces de arrendamiento, otras veces de control efectivo, sin desdoro de que todos ellos cumplan funciones similares. La concepción jurídica ha sido pues sobrepasada por la realidad económica.

El concepto económico de activo

Desde la perspectiva económica, el rasgo diferencial de un activo deja de ser la propiedad y pasa a ser su potencial utilitarista, es decir, la posibilidad de uso para generar rendimientos económicos en el futuro. La sustancia física pierde así importancia en orden a la consideración de un elemento como activo. Además, los activos son medios resultantes de sucesos pasados, es decir, el fruto de transacciones económicas (participan en espera de una recompensa), de inversiones internas o de procesos de trabajo desplegados por la empresa. Esta segunda nota excluye los bienes libres (como el aire o el mar en un establecimiento turístico) que, a pesar de contribuir también a la producción, no han sido adquiridos ni desarrollados por la empresa y por ahora su precio es nulo.

Por tanto, económicamente hablando, los activos serían todos aquellos factores productivos sobre los cuales la dirección puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tengan sobre ellos derechos de propiedad, que dentro del proceso circular del ciclo económico son, al mismo tiempo, un medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano, y el fruto de actividades internas y del intercambio en el mercado.

Los economistas clásicos desde Adam Smith distinguieron los tres activos básicos, tierra (que englobaba todos los recursos naturales), trabajo y capital (referido a maquinaria y equipos usados en la producción). Esta enumeración fue siendo modificada y completada a medida que la Economía se iba construyendo. El factor tierra se considera actualmente de dos formas: como un componente más del capital o como un elemento de otro factor más amplio denominado recursos naturales, capital natural o capital físico. El factor trabajo ha sido desagregado en tres categorías según se refieran a la fuerza de trabajo –ahora llamada recursos humanos-, al factor empresarial o emprendedor –materializado en el empresario y el equipo dirigente, que se considera también un recurso económico porque es el responsable de la creación de la empresa y de movilizar el resto de factores- y al conocimiento –capital humano o capital intelectual-. Por su parte, el capital se ha ampliado para agregar el capital financiero a los bienes técnicos y naturales de producción.

El concepto contable de activo

La definición jurídica de activo ha sido también la acepción contable clásica, basada en la preocupación legalista orientada a garantizar los derechos de terceros, que tendría precisamente como respaldo patrimonial los bienes y derechos de los que la empresa es propietaria. Así, la AAA (1941: 134-135) convertía los términos de activo y propiedad en sinónimos. El mismo criterio mantuvo la AAA (1948: 340), que afirmaba la equivalencia entre los activos o recursos económicos de una empresa y sus derechos de propiedad. Esta concepción ha perdurado hasta los años 90 en una corriente crítica con los cambios introducidos por la FASB (1985),⁵⁴ que considera demasiado abierta e imprecisa, defendiendo que la definición de los activos como derechos de propiedad sería más precisa al tener siempre el referente de los contratos legales. El problema de esta acepción es que excluye a los intangibles de la calificación como activos.

La segunda concepción contable de activo arrancó del significado económico del término, por creer que la información contable debe ser útil para la toma de decisiones y para ello debe capturar todos los elementos que caractericen su desempeño. Los planteamientos de los organismos normalizadores contables han evolucionado en esta dirección.

La primera definición contable de activo inspirada en su significado económico insistió en su servicio para obtener beneficios económicos en el futuro. De esta forma, la AAA (1957: 538) consideraba los activos como “recursos económicos dedicados a propósitos empresariales dentro de una entidad contable específica, son agregados de potenciales servicios disponibles o beneficiosos para operaciones esperadas”. LA FASB (1985, nº 6) dio un paso más y reconocía su carácter resultante de sucesos pasados: “los activos son beneficios económicos futuros probables obtenidos o controlados por una entidad como resultado de transacciones o acontecimientos pasados”. Sin embargo, se cometió el error de reconocer como activos presentes a los beneficios futuros mismos y no al derecho a percibirlos cuando se concreten.

El Marco Conceptual de la IASC (1989: 49a) subsana esta deficiencia y asienta que un activo es “un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la

54 ¹ Por ejemplo, véanse las aportaciones de Schuetze (1993: 69-70) y Samuelson (1996: 153).

empresa espera obtener en el futuro beneficios económicos”. El Marco Conceptual de AECA de 1999 brinda una concepción prácticamente idéntica.

Las características que un elemento debe conjugar para ser calificable contablemente como activo son pues tres:

- La definición contable de activo arranca de la capacidad de convertirse en rendimientos económicos que se transformen en futuras entradas de liquidez para la empresa. En este sentido fue lógica la decisión del PGC de 1990 de eliminar del balance los trabajos en investigación sin resultado positivo, que en el PGC de 1973 se mantenían dentro del activo. La evidencia de un valor de mercado es el mejor indicio de un beneficio económico futuro (FASB, 1985, párrafo 173). No obstante, no a todos los activos se les puede asignar ese valor porque la incertidumbre sobre los rendimientos futuros que lleva asociados lo impide. La doctrina⁵⁵ viene en estos casos a reconocer que la falta de certeza sobre el valor futuro de un bien o derecho no debería necesariamente excluirle de la categoría de activo.
- Otro aspecto a tener en cuenta de la definición de activo es considerar el *control económico* del mismo como sentencia de vinculación del activo con la empresa,⁵⁶ por lo que ya no es necesaria la propiedad en sentido jurídico del término bastando un contrato que conceda libertad de decisión para su uso dentro de ciertas estipulaciones. Claro ejemplo de esta situación se encuentra en las operaciones de arrendamiento financiero, donde la empresa arrendataria tiene el control económico del activo, pero no le han transferido la titularidad jurídica del mismo. Consecuentemente, las partidas derivadas del arrendamiento financiero que no tendrían cabida como activo en el balance según la concepción jurídica, son admitidas bajo el concepto económico prevaleciente en el actual PGC. Este control es el que facilita la administración del recurso económico para el logro de los objetivos de la actividad del negocio y la apropiación por la empresa de los beneficios futuros que genere, con el único condicionante de los derechos que la propiedad legal tenga contractualmente reconocidos; y que le permite negar o limitar el acceso de terceras personas a tales beneficios. En síntesis, el control económico implica el derecho de disponer y el derecho de propiedad.
- Ha de ser el resultado de sucesos pasados que justifiquen el control económico de la empresa sobre el activo. Mientras que la visión económica suele exigir la existencia de una transacción a un precio dado o la asunción de un coste de desarrollo del activo, la definición contable admite que el activo se incorpore al balance cuando haya ausencia de gasto como es el caso de las donaciones. La naturaleza como activo puede provenir pues sea cual sea el camino por el que se haya obtenido, hayan sido onerosas (transacciones económicas o producción interna) o no onerosas (como una donación, permuta o descubrimiento) para la organización.

55 ¹ Véanse Hendriksen (1974: 292), Solomons (1989: 20) y Sierra & Rojo (2014: 11).

56 ¹ Esta premisa inspira las normativas contables mayoritarias: ICAS (1988), IASC (1989, 1997) y AECA (1999).

El concepto directivo de activo: recursos en sentido amplio

Tradicionalmente, la competitividad de una empresa dependía de la capacidad de su dirección para crear valor explotando los activos que puede controlar y en los que reside el potencial para generar ventajas competitivas sostenibles. La evolución de los mercados y las tecnologías ha ido desplazando el eje competitivo desde las materias primas, primero, a los recursos materiales que sostenían la producción y distribución en masa, después a los recursos financieros (capital financiero) necesarios para el crecimiento y la internacionalización, seguidamente a las habilidades asociadas a recursos intangibles (como la marca o las tecnologías patentadas) y a capacidades vinculadas a la gestión y a la organización del trabajo y la producción, hasta llegar al momento actual en que ese proceso de creación de valor se basa en el conocimiento que esa empresa atesora. La dirección moderna precisa gestionar activos de conocimiento que se refieren no sólo al conocimiento protegido (“saber hacer”), sino también al denominado conocimiento difuso o tácito que no se halla protegido por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización o por el ecosistema en que la misma está inmersa, constituyendo una suerte de microclima que hace posible la innovación.

La consideración de todos estos elementos como activos hace que esta acepción de activos incluya también las capacidades, es decir, las capacidades de una empresa serían también activos con los que ésta cuenta.⁵⁷ El concepto directivo de activo abarca pues una dilatada serie de elementos tangibles e intangibles, incluyendo junto a otros elementos el personal cualificado, el conocimiento tecnológico propio, las marcas, los contactos comerciales o los procedimientos organizativos, controlados económicamente por una empresa que la hacen capaz de concebir e implantar estrategias que mejoren su eficacia y su eficiencia. Los activos pueden clasificarse entonces en términos directivos en cuatro categorías: capital físico, capital financiero, capital humano y capital organizativo. Algunos economistas incluso hablan del capital social.

El concepto directivo de activo abarca pues las capacidades, que no son activos en el sentido contable del término (Hamel, 1994: 12). Aunque la doctrina contable ha hecho un esfuerzo meritorio para proponer esquemas de clasificación y evaluación de los activos intangibles, los más conocidos bajo el rótulo de capital intelectual, no puede olvidarse que se trata de sistemas que funcionan paralelamente al esqueleto contable clásico que sigue soslayando muchos activos cuyo encaje en el balance es complicado. Esta dificultad proviene del problema para la asignación de valor de mercado (Hendriksen, 1974: 488) o de que sea tremendamente subjetiva, por carecer en algunos casos incluso de mercados organizados donde adquirirlos o enajenarlos, y porque en otras ocasiones no puede satisfacerse la necesidad de que el activo sea identificable (es decir separable) como ocurre en capacidades intrínsecamente ligadas a la arquitectura organizativa. Pensemos por ejemplo en los activos culturales, es decir, los valores empresariales que pueden marcar claras diferencias en la innovación o en los resultados económicos de una organización pero que no tienen precio. De hecho, autores como Itami & Roehl (1987) se refieren a las capacidades basadas en la

57 ¹ Esta conceptualización de recurso como activo subyace en un buen número de trabajos significativos del Enfoque Basado en los Recursos, como los de Barney (1986a, 1989, 1991, 1997), Chi (1994), Peteraf (1993), Dierickx & Cool (1989) y Wernerfelt (1984).

información como “activos invisibles” tanto por la complicación que presentan para ser observados como por no constar transacciones económicas con ellos ni figurar en los estados contables. Los beneficios futuros de actividades a realizar con estos activos intangibles, no sólo no estarán reflejados en libros, sino que tampoco se reflejarán en el valor de mercado del bien o derecho y quizás incluso ni en el valor de la empresa, precisamente porque su intangibilidad obstaculiza el cálculo de las proyecciones financieras que deben estimar la capacidad de la entidad para generar efectivo en el futuro con el uso del activo en cuestión.

Las formas de control económico por la empresa de un determinado activo, para preservar su uso e impedir el acceso al mismo de otras unidades económicas. La dirección de la empresa puede controlar sus recursos si plantea políticas eficaces de actuación y así crear valor con su uso. Sin embargo, el requisito de control económico también debe matizarse en el caso de las capacidades que, por estar directamente vinculadas a las personas, presentan serios límites a la administración por la empresa sin la voluntad y cooperación explícita del depositario de dichas destrezas, pese incluso a ser el resultado de sucesos pasados (de carácter contractual) que hayan pactado la unión del activo al proyecto de empresa. La apropiación por la empresa de los beneficios económicos futuros que estas capacidades generen va a depender en un buen grado de la identificación de la persona en que se deposita con la organización. Pensemos por ejemplo en la capacidad de aprendizaje o el talento creativo de los empleados de una empresa, unos activos que sólo estarán disponibles con la voluntariedad y la adhesión individuales. De igual modo, la capacidad de absorción de conocimiento externo puede depender en buena medida de la cooperación de instituciones externas de modo que la libertad para su gestión económica está seriamente circunscrita. Es más, los directivos hablan cada vez con mayor frecuencia de “activos compartidos” que son usados sin merma de valor por una serie de organizaciones al mismo tiempo, como es el caso de los elementos compartidos en una alianza estratégica o de los flujos de conocimientos e información que circulan en el seno de los distritos industriales.

Por supuesto, no cabe duda de que los activos intangibles contribuyen a que la empresa obtenga beneficios futuros, si bien los rendimientos vinculados a este tipo de elementos son más difíciles de concretar. Una tercera diferencia entre las acepciones contable y directiva de activo es que la segunda añade a los rasgos que permiten categorizarlos, otro más: su poder para generar ventajas competitivas duraderas. Esto es algo más que la referencia a la capacidad de generar beneficios económicos futuros. Supone reconocer los activos con poder para construir una posición competitiva diferenciada, es decir, con valor estratégico.

Gerencialmente hablando, un activo será pues todo recurso o capacidad controlado económicamente por la empresa o adherido voluntariamente a la organización pero que la misma puede utilizar para la realización de sus fines, como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener en el futuro beneficios económicos (apropiables total o parcialmente) que serán crecientes en función de su poder latente para crear ventajas competitivas sostenibles.

Los activos de una empresa pueden clasificarse según diferentes criterios. La perspectiva tradicional los ha separado en función de su permanencia temporal bajo control de la organización, distinguiendo de esta forma entre activos de largo plazo, fijos o inmovilizado y activos de corto plazo o circulante. A los efectos del tema tratado en este informe nos preocupan principalmente los activos fijos, que participan en la empresa más allá del tiempo

consumido por un ciclo de explotación. La doctrina contable ha clasificado los activos fijos en categorías, siendo el criterio predominante distinguir entre:

- Inmovilizado material.
- Inmovilizado inmaterial.
- Inmovilizado financiero.
- Gastos amortizables.

Según su complejidad, los activos de la organización pueden desglosarse en tres categorías:

- Recursos
- Capacidades
- Meta-capacidades

Teniendo en cuenta el potencial para crear ventajas competitivas sostenibles, los activos se diferencian en:

- Activos no estratégicos
- Activos estratégicos
- Capacidades dinámicas
- Competencias distintivas

5.1.2. Activos tangibles e intangibles

La creciente insistencia sobre las capacidades, a la hora de explicar la competitividad empresarial, ha conducido a centrar el interés en una clase singular de activos, los activos intangibles. Por tanto, resulta menester diferenciar con nitidez entre activos tangibles e intangibles. Para ello, es necesario señalar las características atribuibles a los activos intangibles. La tabla 9 recoge una síntesis de posibles notas para su discusión.

Existe consenso en reconocer que los activos intangibles son activos fijos o de largo plazo. Otra diferencia principal y generalmente aceptada es la incorporeidad, entendiéndose que los activos intangibles carecen de sustancia física. Sin embargo, esta característica de inexistencia física no es exclusiva de los intangibles, pues en ella tienen igualmente cabida los derechos de cobro a largo plazo y las inversiones financieras a largo plazo. Por ello, tanto el FRS 10 como el FASB (1999) añaden a los activos intangibles la condición de no financieros, que por su parte el IAS 38 introduce con el término más impreciso de no monetario (dejando así abierta la posibilidad equívoca de incluir entre los intangibles los activos financieros no monetarios –como la inversión en acciones–).

La condición de identificabilidad alude a la norma de que pueda ser vendido, alquilado o intercambiado independientemente por la empresa, que como ya hemos dicho no siempre concurre en los activos intangibles; en las normativas contables cuando no existe esta posibilidad el activo se considera inseparable del fondo de comercio, pasando a formar parte del mismo. Tampoco es unánime la atribución de las notas de control económico y beneficios económicos futuros, en línea con la ya discutido en el epígrafe previo.

Tabla 9. Características de los intangibles en las principales normativas contables.

	PGC (1990)	AECA (1991)	ASB (1997): FRS 10	IASC (1998): IAS 38	FASB (1999)
Sin sustancia física					
No monetarios					
No financieros					
Identificabilidad					
Control					
Beneficios económicos futuros					
Largo plazo					
Derechos susceptibles de valoración económica					
No suelen tener valor de mercado.					

Leyenda: Se recoge en la normativa No se recoge en la normativa

Fuente: Sierra & Rojo (2014: 16)

El criterio del antiguo PGC español de imputar el rasgo de ser derechos susceptibles de valoración económica ha sido superado por las normativas posteriores, las cuales entienden que los problemas para imputar a los intangibles un valor de mercado, aún cuando no les son exclusivos, son especialmente significativos en ellos. Los activos tangibles tienen, con pocas excepciones, la posibilidad de estimar su valor en base a un coste de reposición. Pero hay que recordar que determinados activos tangibles pueden ser únicos para la empresa, hasta el punto de que no exista un mercado para ese elemento, lo que complica la atribución de los beneficios económicos futuros. Sería por ejemplo el caso de unas instalaciones de explotación de materias primas con pérdida definitiva de licencia de vencimiento a plazo fijo o en caso de transmisión de la propiedad por posibles daños medioambientales; o el local comercial alquilado mientras dure el titular actual de negocio para ser luego derribado. En cambio, pueden existir intangibles como una marca de gran renombre a los que no sería complicado encontrarles un mercado por su propio interés y porque, además, tienen otros requisitos de los activos tangibles que son claves para su comercialización como son la separabilidad y una certeza razonable sobre sus rendimientos futuros.⁵⁸

A todo ello cabría añadir que los activos intangibles son todos ellos formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad. La distinción de los distintos tipos de activos de conocimiento existentes será la base para distinguir más tarde, dentro de los activos intangibles, entre recursos intangibles, capacidades y competencias.

A efectos de la clasificación contable, es importante distinguir los activos intangibles encuadrados en el inmovilizado inmaterial de otras partidas de naturaleza igualmente intangible englobadas como gastos amortizables, tarea que puede ser controvertida en bastantes ocasiones. Como podemos ver en la tabla 10, existen notables concomitancias entre ambos tipos de activos. Las diferencias más manejadas señalan que los gastos

⁵⁸ Esta tesis es compartida por Hendriksen & van Breda (1992: 653).

amortizables, a diferencia de los activos inmateriales, ni representan derechos contra terceros (por lo cual no son inversiones recuperables o convertibles en dinero) ni son transferibles por estar ligados indisolublemente al normal devenir de la empresa en su conjunto, si bien la segunda causa no es exclusiva de los gastos amortizables pues también se encuentra en activos intangibles. Una clasificación de referencia inspirada en este criterio para distinguir entre los intangibles enmarcados en el inmovilizado inmaterial y los gastos amortizables es la recogida como tabla 11. Sin embargo, desde una concepción económica de activo, el punto primordial es la contribución de los elementos a la obtención de beneficios económicos futuros. Y desde este ángulo tan importantes pueden ser la inversión en una máquina o una patente como la hecha en I+D o en el lanzamiento de un nuevo producto, que por tanto deben considerarse activos intangibles al menos a los efectos de su gestión por la empresa.

Tabla 10. Características del inmovilizado inmaterial y los gastos amortizables (AECA).

Inmovilizado inmaterial	Gastos amortizables
<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza intangible aunque a veces se hallen representados por títulos, anotados en registros públicos o en leyes o decretos. Para su reconocimiento debe haberse producido una transacción económica que origine un desembolso. Capacidad de producir ingresos en el futuro. Genera cargos en las cuentas de gastos por la disminución del valor previamente reconocido. Son elementos de duración superior a un año, susceptibles de depreciación y contablemente amortizables. No es fácil efectuar comparaciones de los valores contabilizados con valores de mercado, ya que no suelen existir estos últimos. 	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza intangible. Se necesita una transacción onerosa para proceder a reconocerlos. Capacitan a la empresa para producir ingresos en el futuro. Generan cargos a las cuentas de gastos por la disminución de valor previamente establecido. Proyección económica de largo plazo. No suelen tener un valor de mercado. Normalmente son intransferibles a terceros por estar ligados a la marcha del negocio como un todo. Normalmente no representan derechos contra terceros.

Fuente: Sierra & Rojo (2014: 24).

Tabla 11. Partidas encuadrables en intangibles tradicionales y gastos amortizables.

Inmovilizado inmaterial	Gastos amortizables
Marcas	Publicidad y promoción
Derechos de autor	Anticipos a autores
Acuerdos de no competencia	Coste para el desarrollo del software
Franquicias	Costes de emisión de deuda
Intereses futuros	Costes legales
Fondo de comercio	Investigación de mercados
Licencias	Costes de organización
Concesiones	Costes de primer establecimiento
Patentes	Costes de traslado y reorganización
Procesos secretos	Reparaciones
Marca registrada	Costes de investigación y desarrollo

Nombres comerciales	Costes de formación
---------------------	---------------------

Fuente: Hendriksen & van Breda (1992: 633).

Esta revisión de los principios contables para el reconocimiento de los activos intangibles pone de manifiesto las limitaciones que la perspectiva contable sufre a efectos de aflorar todos los activos con este carácter, porque ante la incertidumbre sobre su valor prefiere eludirlos. Como dice Hendriksen (1974: 492), “esta actitud es inconsistente con la precisión y pulcritud que caracteriza a los contables en la valoración de los activos tangibles”. El concepto de activos intangibles que la dirección debe manejar a la hora de tomar decisiones debe abarcar, junto a los activos reconocidos contablemente, los otros de igual perfil pero que no han sido objeto de reconocimiento contable. Entre los primeros se incluyen tanto los que son identificables individualmente (una marca, por ejemplo) como los que no lo son por constar como un sistema (caso del fondo de comercio adquirido) (figura 28). Luego a la hora de medir el stock de activos intangibles de una empresa (punto 7 del informe) no podrá recurrirse al procedimiento utilizado en investigaciones de poco rigor académico que lo calculan por la diferencia entre valor de mercado y valor contable, porque bastantes intangibles ya estarán registrados de hecho en la contabilidad.

Figura 28. Diferencia entre el stock de activos intangibles según los conceptos contable y directivo.



El procedimiento contable para el reconocimiento de los activos intangibles puede sistematizarse en base a su identificabilidad y a su procedencia (tabla 12). Los activos intangibles adquiridos (como pueden ser la marca, la licencia, la concesión o un nombre comercial) son reconocidos siempre, pero cuando estos intangibles procedentes del mercado no son identificables individualmente se reconocen en su conjunto bajo la rúbrica de *fondo de comercio (goodwill)*, configurado como un cajón de sastre por acoger todos los activos no registrados contablemente que se supone explican el valor superior al constatado en libros que ha sido pagado por una empresa en una transacción económica. El principal problema para el reconocimiento contable de ciertos activos intangibles es cuando proceden del desarrollo interno. En este caso, sólo se reconocerán los activos intangibles identificables en determinadas circunstancias: si satisfacen ciertos requisitos (como es el caso del gasto en I+D) o si poseen un valor de mercado claramente asignable (como es el caso de un contrato de distribución o abastecimiento, o del gasto en desarrollo de software). Los activos

intangibles generados internamente pero no identificables, como pueden ser las rutinas organizativas y las redes escapan siempre al reconocimiento contable pese a su importancia.

Tabla 12. Reconocimiento contable de los activos intangibles.

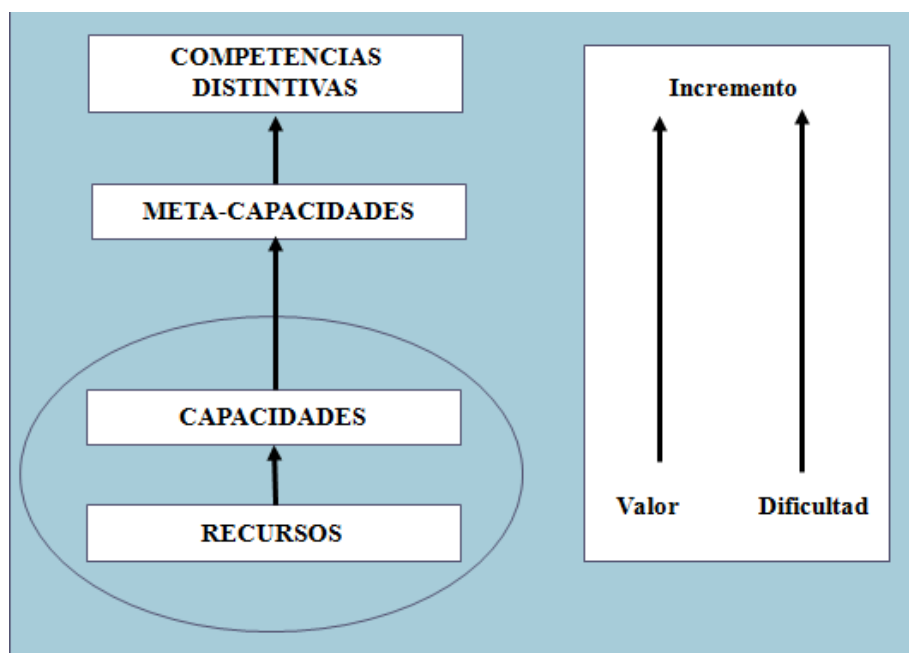
	Intangibles identificables	Intangibles no identificables
Intangibles comprados	<p>Clase A1</p> <p>Activos reconocidos</p> <p>Marca</p> <p>Licencia</p> <p>Concesión</p> <p>Nombre comercial</p>	<p>Clase B1</p> <p>Activos reconocidos</p> <p>Fondo de comercio</p>
Intangibles generados internamente	<p>Clase A2</p> <p>Activos reconocidos en ciertas circunstancias</p> <p>Gasto en I+D</p> <p>Contrato de distribución</p> <p>Desarrollo de software</p>	<p>Clase B2</p> <p>Activos no reconocidos</p> <p>Rutinas organizativas</p> <p>Redes interpersonales</p> <p>Redes interorganizativas</p>

Además de los problemas para su reconocimiento, el enfoque contable de los activos intangibles tiene otro problema porque conlleva siempre la asignación de un periodo de amortización siempre arbitrario, basado en el criterio de prudencia y no en el criterio más riguroso de vida económica útil del elemento. A diferencia de los activos tangibles que siempre sufren procesos depreciativos de su valor que la amortización debe recoger para dar una imagen fiel de la estructura económica de la empresa, los activos intangibles no necesitan perder valor con el paso del tiempo o del uso, antes al contrario, pueden ganarlo si son apropiadamente gestionados. El valor de la marca se robustece cuando más y mejor se difunde. Luego los activos intangibles reconocidos contablemente deberían serlo con una vida útil ilimitada, y en todo caso establecer revisiones por depreciación anual por si fuese el caso.

5.1.3. Distinguiendo clases de activos desde la perspectiva directiva

Las restricciones que la normativa contable impone al reconocimiento y valoración de los activos intangibles justifican la necesidad de abordar estas tareas desde un punto de vista directivo. Los elementos centrales de estudio y la unidad básica de análisis estratégico interno son precisamente los distintos tipos de activos intangibles, que en una primera aproximación podemos encuadrar en tres categorías: dentro de los recursos los que son intangibles, las capacidades y las meta-capacidades.

Figura 29. La jerarquía de activos intangibles: recursos, capacidades y meta-capacidades.



Fuente: elaboración propia.

Los activos de una empresa están organizados en tres niveles: recursos, capacidades y competencias ($R+C^2$), tal y como propone Javidan (1998). La jerarquía que forman estos tres niveles de activos se expresa en la figura 29, que los interrelaciona según su valor y dificultad de desarrollo. Como vemos en este gráfico, las competencias distintivas que permiten sobresalir a una organización tienen su soporte principal en las capacidades y las meta-capacidades. El criterio contable clásico ha restringido el reconocimiento como activos a los recursos intangibles por ser los que más fácilmente pueden ser objeto de control económico y de valoración. Pero tanto las capacidades como las meta-capacidades son activos intangibles de alta importancia para la competitividad de las empresas en una economía que reposa cada vez en mayor grado sobre activos ricos en conocimiento tácito difícil de replicar o imitar.

Los recursos serían el primer nivel, al constituir los inputs dentro de la cadena de valor de la organización. Todos los activos tangibles y financieros de una empresa forman parte de sus recursos. En cambio, sólo reciben la categoría de recursos algunos activos intangibles. Es decir, dentro de los activos intangibles habrá recursos y otros activos que denominaremos capacidades y meta-capacidades. Para distinguir los distintos tipos de activos intangibles que existen, debemos manejar tres criterios:

- El grado de dependencia de las personas, que determina las posibilidades para su control económico en forma de propiedad legal o dominio de uso contractual.

- El carácter del conocimiento del que están formados. Partiremos de la clasificación del conocimiento aportada por Nonaka & Konno (1998: 42), cuando distinguen entre:
 - Conocimiento explícito
 - Conocimiento tácito, y dentro de éste entre:
 - Dimensión técnica del conocimiento tácito o *know-how*.
 - Dimensión cognitiva (ideas, valores y modelos mentales).
- La voluntad de regeneración del activo, que determina si son activos inertes e inamovibles, habilidades para explotar los anteriores o destrezas para explorar nuevos recursos o capacidades e incluso la forma de repensar estos recursos y capacidades.

Basándose en estos dos rasgos, se distinguen tres tipos de activos intangibles:⁵⁹

- *Recursos intangibles*, entendidos como aquellos activos de conocimiento explícito cuya propiedad está normalmente protegida legalmente por la propia empresa o por otros agentes que facilitan a la empresa el acceso mediante algún pacto contractual. Es el caso de activos como las marcas registradas, las patentes y los contratos.⁶⁰
- *Capacidades*, que serían intangibles hechos de conocimiento tácito en sus dos vertientes, que no gozan de protección legal por depender de las personas que los sustentan (empleados, directivos, clientes, proveedores, etc.) o de la propia organización.
- *Meta-capacidades*. Están orientadas a descubrir nuevas formas de desarrollar los procesos de creación de nuevos recursos y capacidades.

En términos de Aaker (1989), los recursos intangibles son los *having*, “aquello que se tiene”, frente a las capacidades que son los *doing*, “aquello que se hace”, el saber hacer de la organización y de sus integrantes (dimensión técnica del conocimiento tácito), y el *thinking*, “aquello que se piensa” (dimensión cognitiva del conocimiento tácito). Por su parte, las meta-capacidades son el *rethinking*, otra dimensión cognitiva del conocimiento tácito enfocada en cambiar el modo en que se piensa.

Un sencillo ejemplo ayudará a comprender las distancias entre estos tres tipos de activos. Cualquier persona puede tener un recurso como un automóvil, pues sólo precisa para su compra pagar el precio que el mercado establece. Sin embargo, el uso de ese recurso precisa que la persona en cuestión (u otro recurso que ella controle económicamente como es un conductor profesional) posea una capacidad para conducir, que demuestre su “saber hacer” en esa tarea. Ahora bien, ser competente conduciendo requiere, junto a la posesión del correspondiente carnet de conducir, una experiencia adquirible únicamente con el aprendizaje al volante, junto a valores como el respeto a la legalidad y a los demás, la urbanidad o la cortesía que caracterizan no sólo en la conducción sino en cualquier frente de la vida cotidiana como ciudadano; todos estos aspectos forman la meta-capacidad de la competencia en conducción.

59 ¹ Véanse Aaker (1989) y Hall (1992: 136; 1993: 607).

60 Aunque algunos tipos de recursos intangibles se caracterizan por ser formas de conocimiento comercializable (por ejemplo, las patentes o las licencias), no es un rasgo común de todo recurso intangible.

5.1.4. Los recursos: concepto y tipos

Los **recursos** son el stock de factores que intervienen en el proceso productivo, que son poseídos o controlados por la empresa, y que son convertidos en productos finales usando un amplio rango de otros activos de la empresa y de mecanismos de enlace como la tecnología, los sistemas de información directiva, los sistemas de incentivos o la confianza entre dirección y personal.⁶¹ Los recursos consisten de activos físicos (propiedades, plantas, equipamiento), activos financieros, de capital humano, pero también de conocimiento explícito depositado en la organización y que puede ser comercializado (patentes o licencias).

Las tres notas distintivas de un recurso son:

- Son el *having*, es decir, aquello que se tiene sea tangible o intangible.
- Son activos susceptibles de protección legal, es decir, se puede establecer sobre ellos derechos de propiedad, aunque la empresa puede usarlos también sin ellos mediante un control económico (por ejemplo, estableciendo relaciones contractuales de arrendamiento o cesión con el propietario del recurso).
- Pueden funcionar de manera independiente a las personas.

Partiendo de nuestra propuesta conceptual, incluiremos en el **dominio de los recursos** los activos con estas notas distintivas, que se sintetizan en la tabla 13, y que forman dos grupos diferenciados:

1. Los **activos tangibles**:

1.1. **Recursos físicos (capital físico)**. Incluyen las plantas y el equipamiento productivo, almacenes, inventarios, instalaciones de administración, servicio y distribución, centros de aprovisionamiento, grado de accesibilidad a las materias primas, elementos de transporte, equipamiento informático, utillaje, etc. Barney (1991: 101) incluye en este capítulo la “tecnología física” usada en la empresa, expresión difícil de descifrar; si se refiere a la tecnología incorporada a los equipos productivos debe estar ya incorporada al valor físico de éstos, y si alude a los activos tecnológicos plasmados en patentes, por ejemplo, son activos intangibles que no debieran englobarse en este punto.

1.2. **Recursos financieros (capital financiero en forma de recursos)**. Es la estructura de financiación de la empresa que le permite acometer inversiones en los demás factores. Se restringe pues a la tesorería, las inversiones financieras de la empresa, la capacidad de endeudamiento amparada contractualmente (como una póliza de crédito o una línea de descuento) y el potencial de financiación propia.

2. Los **recursos intangibles**:

2.1. **Recursos tecnológicos (capital tecnológico en forma de recursos)**. Es todo aquel activo tecnológico susceptible de ser objeto de derechos de propiedad. Normalmente, es conocimiento explícito depositado en la organización, en forma de patentes, derechos de propiedad intelectual, contratos de asistencia técnica,

61 [†] Este concepto estricto de recurso parte de las definiciones de Teece, Pisano & Shuen (1990), Grant (1991), Leonard-Barton (1992), Amit & Schoemaker (1993), Teece & Pisano (1994), Markides & Williamson (1994) y Camisón (2002a).

modelos, maquetas, prototipos, diseños y dibujos industriales, etc. Los resultados intermedios de tareas de I+D, que no hayan aún cuajado en conocimientos patentables, pero cuyo control es independiente de las personas al estar depositados en la base de conocimiento de la empresa, serían igualmente recursos tecnológicos. Los recursos técnicos para la producción forman parte igualmente de este grupo.

2.2. Recursos comerciales (capital comercial en forma de recursos). Es todo aquel activo comercial susceptible de ser objeto de protección legal y cuya propiedad incumbe a la empresa. Normalmente, son bien derechos derivados de contratos (contratos de distribución o de abastecimiento privilegiado o en exclusiva) bien activos registrados con valor de mercado (marcas registradas, nombres comerciales, logotipos, etc.).

2.3. Recursos organizativos (capital organizativo en forma de recursos). Serían aquellos conocimientos, normas y procedimientos explícitos depositados y codificados en la organización, en forma de manuales de calidad, manuales de procedimientos, planos y registros, programas informáticos elaborados por los empleados de la organización en su puesto de trabajo, etc. Aún cuando los recursos organizativos comparten con las capacidades el rasgo de ser procedimientos para la coordinación de equipos de recursos de otro carácter, la disposición colectiva en la organización (su compartición) independiente de las personas y la existencia sobre ellos de ciertos derechos de propiedad (de hecho, muchos de ellos tienen un valor de mercado claro que puede conducir a su comercialización)⁶², nos lleva a incluirlos en el dominio de los recursos.

2.4. Recursos humanos (capital humano en forma de recursos). Los empleados de la organización son un recurso sobre el que la empresa puede ejercer un control económico durante el tiempo de trabajo, según la regulación laboral pactada contractualmente. No hay que excluir del ámbito de los recursos los conocimientos que los empleados de la organización depositan en sus bases de datos corporativas (por ejemplo, en sistemas de gestión del conocimiento tipo intranets), y al así hacerlo el uso de los conocimientos puede ser independiente de las personas.

62 ¹ Es el caso de procedimientos organizativos derivadas del propio negocio, que empresas como Unión Fenosa han comercializado como recursos para la aplicación en empresas del mismo e incluso de distinta actividad.

Tabla 13. Dominio de los recursos de la empresa.

		CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES
TANGIBLES	Físicos (capital físico)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tamaño, localización, sofisticación tecnológica y flexibilidad de la planta y del equipamiento productivo. ■ Tamaño, localización y polivalencia de almacenes, instalaciones, terrenos y edificios. ■ Localización de centros de aprovisionamiento y reservas de materias primas. ■ Dotación, sofisticación tecnológica y grado de integración de equipos y sistemas informáticos. ■ Tamaño, localización, flexibilidad y potencial de rapidez de centros y equipos para la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> – Valor de mercado (venta o reposición) de los activos fijos. – Dimensión del activo (m², capacidad productiva en unidades físicas). – Generación tecnológica del activo. – Polivalencia (usos alternativos) del activo.
	Financieros (capital financiero)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tesorería de la empresa. ■ Inversiones financieras. ■ Capacidad de endeudamiento. ■ Capacidad de aumento de la financiación propia. ■ Capacidad de acceso a los mercados financieros internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Capital circulante. – Calificación financiera. – Ratio de endeudamiento. – Rentabilidad financiera.
INTANGIBLES (conocimiento explícito)	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ■ STOCK DE TECNOLOGÍA ■ Derechos de propiedad intelectual. ■ Patentes. ■ Dibujos industriales y modelos de utilidad. ■ Modelos, maquetas, prototipos, diseños, etc ■ Contratos de asistencia técnica. ■ Conocimiento tecnológico depositado en la base de conocimientos de la empresa. ■ RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN ■ Instalaciones para I+D+I 	<ul style="list-style-type: none"> – Nº y relieve de patentes registradas. – Número y relieve de copyrights y secretos industriales. – Ingresos por venta de derechos de propiedad intelectual o industrial. – Ingresos por contratos de asistencia técnica.
	Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contratos de distribución o de abastecimiento privilegiado o en exclusiva. ■ Marcas registradas. ■ Nombres comerciales y logotipos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nº y reconocimiento por el mercado de las marcas de la empresa. – Sobreprecio respecto a marcas competidoras. – Valor económico de los contratos comerciales.
	Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manuales de calidad. ■ Manuales de procedimientos. ■ Programas informáticos de elaboración interna. ■ Normas de trabajo y registros internos. ■ Sistema formal de gestión del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nº de certificaciones de calidad. – Proporción de procesos y procedimientos normalizados y codificados. – Volumen del flujo de información en intranet corporativa.

	Humanos	■ Conocimiento individual depositado en bases de datos corporativas.	– Consultas de depósito y de recuperación de información por empleados de la intranet corporativa.
--	---------	--	--

5.1.5. Las capacidades: concepto y tipos

5.1.5.1. El concepto de capacidad

El concepto de capacidad existe en cuatro niveles, que deben conjugarse para delimitar a qué tipo de activos nos referiremos con tal nombre: el aspecto relativo a las actividades que la empresa puede desarrollar mediante la integración de un conjunto de activos; el aspecto relativo a los conocimientos y a las habilidades (para el despliegue coordinado de recursos) para hacer eficazmente las actividades que posee la empresa; el aspecto concerniente a las rutinas organizativas que la empresa pone en acción para combinar, integrar y movilizar los equipos de recursos que forman cada capacidad; y el aspecto que atañe a la invulnerabilidad de su valor a la erosión con el uso y a su ganancia de valor con su práctica, que está ligada a su función de renovación y mejora del stock de activos de la organización.

Las capacidades son conocimiento táctico e idiosincrásico que permite hacer ciertas actividades desarrolladas por la organización de manera eficiente, y que por estar vinculado a las personas que los sustentan o a la empresa como organización, tienen una protección legal imposible o muy dificultosa. Esta conceptualización de capacidad la asimila a la dimensión técnica del conocimiento tácito o *know-how* de que hablan Nonaka & Konno (1998). Desde esta perspectiva, las capacidades son el *doing*, las propias actividades desarrolladas por la empresa⁶³, una enmarañada acumulación⁶⁴ de conocimiento que determina aquellas operaciones que la empresa es capaz de realizar a través de la integración de un conjunto de activos. Las capacidades se entienden como habilidades acumuladas con la experiencia para resolver de modo eficaz una determinada categoría de problemas, que forman actividades, y que pueden ser de ámbito funcional, inter-funcional o inter-organizativo. En esta línea se pronuncian también Foss (1996: 1), para quien las capacidades son “un capital de conocimiento idiosincrásico que permite a quien lo posee desarrollar actividades de una cierta forma, y hacerlo de manera más eficiente que otros”.

El segundo aspecto de una capacidad parte de la relación entre los conceptos recursos y capacidades delimitada cuando organizamos los activos en diferentes niveles jerárquicos. Esta jerarquización refleja la necesidad para desarrollar actividades de la combinación de recursos más simples en otros más complejos, configurando activos de nivel superior. Los tipos, cantidades y calidades de los recursos disponibles por la empresa restringen las normas y los procedimientos organizativos que la empresa puede desarrollar y el grado en

63 ¹ El término “actividad” se emplea aquí como un proceso de resolución de problemas que cuenta con la asignación de un conjunto de recursos dados (Revilla, 1996: 47).

64 ¹ La consideración de las capacidades como un proceso acumulativo conlleva que tales activos de conocimiento pueden obtenerse a través de la adquisición, del aprendizaje o de la cooperación inter-empresarial.

que puede ejecutarlos. Pero pocos recursos por independiente son productivos, necesitando pues su conjunción organizada. El factor clave de las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar la cooperación y coordinación de equipos de recursos, es decir, la capacidad para un equipo de recursos de desarrollar (conjuntamente) alguna tarea o actividad.⁶⁵ Esta perspectiva en la conceptualización de las capacidades las identifica entonces con las destrezas que la empresa posee para hacer bien una actividad gracias al despliegue conjunto y coordinado (interacciones complejas) de una serie de recursos –amén de otras capacidades–, usando procesos organizativos específicos a la empresa basados en el desarrollo, gestión e intercambio de información a partir del capital humano.

Las capacidades corporativas residen mayoritariamente en normas y procedimientos organizativos⁶⁶. No obstante, la clasificación general de las normas y los procedimientos organizativos como capacidades puede ser equívoca. En general, la mayoría de las normas y los procedimientos organizativos son conocimiento tácito o insertado en la organización, difícilmente codificable, correspondiéndose pues a la perfección con nuestro concepto de capacidades. Sin embargo, no siempre es así, existiendo igualmente normas y procedimientos organizativos que son una compilación de conocimiento explícito. Pensemos, por ejemplo, en el conjunto de normas y procedimientos que gobiernan el proceso de producción o el proceso de recepción y envío de pedidos. Si la empresa codifica este conocimiento en un programa informático, dicho activo pasa a ser independiente de las personas y propiedad de la organización, que puede proceder a su comercialización. Por consiguiente, cuando una capacidad es susceptible de depósito en la organización, independizándola de las personas y otorgando a la misma su control, pasaría a ser un recurso intangible. Con la misma intención, Cohen & Bacdayan (1994) distinguen las normas y procedimientos organizativos de los procedimientos operativos estándar, que están explícitamente formulados y tienen un carácter más normativo. Aunque exista una estrecha relación entre recursos intangibles y capacidades, compartiendo múltiples características, deben separarse ambos conceptos. Ambos son activos intangibles, pero con funciones económicas diferenciadas.

Recogiendo al segundo significado de capacidad, es adecuado distinguir entre la posesión de un recurso y las capacidades de utilizar de forma eficaz y eficiente los servicios que ese recurso puede prestar (Ventura, 1996: 85). Las capacidades gobiernan la transformación de recursos en productos, creando valor añadido mediante el desarrollo de actividades y la dinamización del resto de recursos; pueden entonces conducir bien al acrecentamiento de la productividad o de la calidad de los recursos, bien a la mejora de la eficacia o de la eficiencia de los productos finales de la empresa. Los recursos se distinguen de las capacidades en que:

- Las capacidades se basan en desarrollar e intercambiar información a través del capital humano de la empresa, para poder desplegar los recursos de que dispone.
- Los recursos son factores simples que la empresa posea o controle de forma independiente, mientras que las capacidades emanan del uso conjunto y coordinado

65 ¹ Este concepto está ampliamente asentado en la literatura. Véanse, por ejemplo, Sánchez & Heene (1997: 7); Sánchez, Heene & Thomas (1996: 8), Collis (1994); Winterscheid (1994), Amit & Schoemaker (1993: 35), Grant (1991: 119, 122) o Eriksen & Mikkelsen (1996: 58).

66 ¹ Así lo reconoce mayoritariamente la literatura. Véanse Leonard-Barton (1992) e Itami & Roehl (1987).

de un equipo de recursos, adquiriendo así una índole compleja y colectiva. Por esta razón, las capacidades se caracterizan por un prolongado y paulatino periodo de acumulación, mucho más que los recursos. Pensemos por ejemplo en los equipos que trabajan en I+D y son altamente productivos gracias a sus hábitos de trabajo establecidos y a la coordinación entre sus miembros; en la reputación de la empresa, etc. La naturaleza independiente y simple de los recursos permite su fácil identificación, tarea en cambio dificultosa en las capacidades por su carácter complejo y colectivo.

- La sustancia estática de los recursos impide su evolución individual, erosionándose con el uso. En cambio, las capacidades mantienen su valor y se perfeccionan con el uso merced a su dinamicidad. Las capacidades dinámicas incluyen pues la destreza para innovar en productos y procesos, así como para renovar el resto de capacidades.

El concepto de capacidad definido exhaustivamente debe entonces reunir las siguientes condiciones:⁶⁷

- Las capacidades son formas de conocimiento tácito en su dimensión técnica, vinculado a las personas que lo sustentan (directivos, empleados, clientes, proveedores, etc.); o formas de conocimiento tácito en su dimensión cognitiva, vinculado a la propia organización.
- Las capacidades son activos con un componente de organización, en el sentido de coordinación y despliegue de un conjunto de recursos.
- Las capacidades están basadas en la repetición de ciertos patrones o prácticas denominadas rutinas organizativas.
- Las capacidades tienen un componente de intención, en el sentido de que son conocimientos y habilidades acumulados premeditadamente para desarrollar eficazmente actividades o para renovar y ampliar la cartera de capacidades de la empresa.
- Las capacidades tienen otro componente de consecución de objetivos.

Un activo que no reúna simultáneamente los cinco requisitos no sería una capacidad. Por ejemplo, si las actividades resultan en un cierto resultado, pero carecen del elemento de intención o del componente de coordinación de activos, entonces el logro de objetivos debe entenderse como una cuestión de suerte, y no como un resultado de sus capacidades.

De esta conceptualización de capacidades se deduce que se trata de activos más difíciles de desarrollar que los recursos, pero también encierran un valor mayor para la dirección porque, como más adelante explicaremos, permiten construir ventajas competitivas más sostenibles.

De acuerdo con este planteamiento, podemos construir un **concepto de capacidad** como sigue (Camisón, 2002a: 129):

Las capacidades son las habilidades y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que poseen la organización y sus miembros para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que

67 ¹ Este conjunto de notas del concepto de capacidad es más amplio que el establecido por Sánchez, Heene & Thomas (1996: 8), quienes sólo identifican tres requisitos.

encierran aptitudes de saber hacer y cognitivas para desarrollar sistemática y eficazmente actividades (entendidas como categorías de problemas dados) y procesos (categorías amplias de problemas que trascienden las fronteras organizativas), que permitan la consecución de ciertos objetivos así como descubrir nuevas formas de desarrollar los productos y procesos y de potenciar la renovación o ampliación de la cartera de activos de la organización

El concepto de capacidad que hemos adoptado considera tanto las capacidades personales como las capacidades corporativas, según las distinguen Turner & Crawford (1994). Por un lado, incluye las **capacidades personales**, equivalentes a lo que suelen también denominarse **habilidades**.⁶⁸ Las capacidades personales se entienden como aquellas poseídas por un individuo, o un grupo reducido de individuos, tales como la habilidad de liderazgo o la experiencia, y que son conocimiento potencialmente migratorio y mayoritariamente tácito por no gozar de protección legal al depender de las personas que las poseen. Por otro lado, abarca las **capacidades corporativas**, que consisten en combinaciones de conocimientos y de habilidades que son propiedad de la empresa y que, por estar embebidas en las actividades y estructuras organizativas y absorbidas por todos sus miembros, tienden a ser independientes de las personas y perdurar en la organización cuando individuos o grupos reducidos concretos la abandonen.

5.1.5.2. Clasificación de las capacidades

La especificación del dominio completo de las capacidades es prácticamente imposible, al poder estar insertas en cualquier actividad o proceso que la organización desempeñe. Sin embargo, es imprescindible clasificarlas antes de proceder a su medición. Los antecedentes⁶⁹ existentes han barajado principalmente bien la clasificación funcional⁷⁰ bien la tipología basada en las actividades de la cadena de valor.⁷¹

Los modelos de clasificación funcional identifican las capacidades vinculadas a cada una de las principales áreas funcionales de la empresa. El referente más ampliamente difundido es el propuesto por Grant (2006: 199), que distingue siete categorías de capacidades asociadas a las siguientes áreas funcionales: dirección, información para la dirección, investigación y desarrollo, fabricación, diseño de productos, marketing y ventas y distribución.

La clasificación más extendida de las capacidades basada en las actividades que comprenden el proceso de creación de valor de donde nacen, es la de Lado y Wilson. Esta tipología distingue entre las capacidades emanadas de actividades primarias, que son las habilidades basadas en inputs y en outputs; y las capacidades asociadas con las actividades de soporte, que incluyen las capacidades de transformación y las capacidades en la actividad directiva

68 ¹ La equiparación de las capacidades personales con las habilidades ha sido realizada por Hall (1993, 1992) y Aaker (1989).

69 Su análisis constata la confusión que subsiste acerca de los activos encuadrados en cada categoría. Hamel (1994) ha observado que existen cientos de modos distintos de categorizar las competencias distintivas.

70 ¹ Clasificaciones universales de corte funcional son las de Azzone & Rangone (1996), Grant (1991), Barney (1991), Hitt & Ireland (1985), Hambrick (1983) y Snow & Hrebiniak (1980). Otros trabajos han restringido más aún el marco de análisis, al elaborar escalas pensadas para sectores industriales específicos (Droge, Vickery & Markland, 1994; Acar, 1993) o de servicios, cayendo en este segundo caso (eg., McGee & Finney, 1997; Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990) en la reducción a competencias distintivas en una única área funcional, marketing.

71 ¹ Cuya clasificación más extendida es la de Lado & Wilson (Lado & Wilson, 1994; Lado, Boyd & Wright, 1992).

que actúan como apoyo de todo el proceso de adquisición y posterior transformación de inputs en outputs.

Sin embargo, ninguno de ambos criterios representa satisfactoriamente la estructura de capacidades de la empresa⁷² porque no recogen todas sus dimensiones, omitiendo por ejemplo las capacidades dinámicas y las capacidades culturales que no están vinculadas expresa ni exclusivamente a ninguna función. Además, el criterio funcional es deficiente porque soslaya una definición apropiada de la arquitectura de las capacidades, y olvida en consecuencia las capacidades de integración de otras habilidades corporativas funcionales. Las capacidades son tanto más versátiles cuanto mayor es su nivel. Luego una conceptualización de las capacidades restringida a las habilidades funcionales dejaría seguramente fuera los factores con mayor potencial para la flexibilidad, la adaptación t la innovación.

Un criterio adecuado para identificar las clases de capacidades, superando los problemas señalados, se basa en la idea de que están organizadas de acuerdo con cierta estructura jerárquica, y por tanto su clasificación debería reflejarla.⁷³ Se sigue así el criterio jerárquico ya utilizado para distinguir los distintos tipos de activos. Desde este ángulo, se propone una jerarquización que distinga entre:

- Las capacidades de primer nivel o funcionales, que estarían asociadas a las actividades funcionales de la empresa. Las competencias funcionales aluden a la dirección y al control de la compleja serie de actividades incluidas en las respectivas áreas funcionales, mediante la combinación de conocimientos, destrezas y servicios especializados.
- Las capacidades de segundo nivel, que facilitarían la integración de actividades funcionales, incluyendo las capacidades transversales y las capacidades de cohesión y coordinación interfuncional.
- Las capacidades de tercer nivel, que incluirían las capacidades dinámicas ocupadas en la innovación para ampliar, mejorar o renovar la cartera de capacidades ya disponible por la empresa.

En la tabla 14 sintetizamos el dominio de las capacidades de la empresa, indicando los diferentes tipos de capacidades existentes, sus características básicas y una selección de posibles indicadores para su medición. En los siguientes epígrafes analizamos con más detalle las capacidades de los tres niveles.

72 ¹ Juicios igualmente críticos son los de Grant (2006) y McGee & Peterson (2000).

73

¹ Así lo defienden Grant (2006), Lawson & Samson (2001), Fuchs et al. (2000), Javidan (1998), Teece et al. (1994) y Collis (1991).

Tabla 14. Dominio de las capacidades de la empresa.

	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES
	CAPACIDADES FUNCIONALES (NIVEL 1)	
INTANGIBLES (conocimiento tácito en su dimensión técnica o know-how)	Humanas (saber hacer individual)	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y conocimiento de los empleados • Experiencia de los empleados • Redes y relaciones interpersonales. <ul style="list-style-type: none"> – Pirámide de calificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. – Nivel retributivo en comparación con la media del negocio. – Número de empleos previos. – Redes sociales en que participa
	Tecnológicas (saber hacer tecnológico)	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la gestión de la tecnología. • Dominio de las tecnologías de proceso esenciales de la industria • Dominio de las tecnologías de producto esenciales de la industria • Conocimientos tácitos sobre procesos, técnicas de fabricación, planificación e ingeniería de la producción. • Habilidad para especializar o diversificar la cartera de productos • Habilidad para gestionar la integración vertical • Habilidad para gestionar la subcontratación y la cooperación productiva dentro de la cadena de suministro <ul style="list-style-type: none"> – Número y prestigio de los científicos e ingenieros en nómina de la empresa. – Número de tecnologías de producto en funcionamiento – Número de tecnologías de proceso en funcionamiento – Antigüedad de los últimos cambios tecnológicos en productos y procesos – Uso de técnicas avanzadas de gestión de las operaciones – Uso de técnicas avanzadas de gestión de la cadena de suministro
	Comerciales (saber hacer comercial)	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de confianza y lealtad con clientes, distribuidores, prescriptores y suministradores. • Conocimientos de los mercados. • Capacidades de gestión comercial de la empresa. • Imagen de calidad de servicio de la empresa. • Imagen de calidad de producto de la empresa. • Control de los canales de comercialización • Distribución internacional <ul style="list-style-type: none"> – Grado de satisfacción del cliente – Sobreprecio respecto a empresas y productos competidores. – Impacto de las campañas publicitarias de la empresa. – Plazo de entrega del pedido a los clientes. – Presencia en canales de distribución internacionales – Cuota por canal – Eficacia de la red de ventas – Calidad del servicio al cliente – Calidad del servicio postventa

	Financieras (saber hacer financiero)	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación financiera • Redes de confianza con intermediarios e inversores financieros. • Destreza en la gestión de costes. • Habilidad en la gestión del capital y de las inversiones. • Conocimiento de los mercados financieros • Habilidad para gestionar un crecimiento sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> – Reducción del coste de capital ajeno a las oscilaciones del mercado. – Rentabilidad financiera. – Posición en rankings de solvencia financiera – Contactos de alto nivel en instituciones financieras – Financiación de capital-riesgo. – Salud del apalancamiento financiero
	Organizativas (saber hacer organizativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia del diseño de la estructura organizativa. • Sistemas de planificación y control formales e informales. • Habilidad de la empresa para la gestión de los recursos humanos. • Redes informales intra-organizativas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel de conflictos inter-departamentales. – Grado de consecución de objetivos. – Número de experiencias informales para la mejora (círculos de calidad, por ejemplo). – Demandas por puesto de trabajo ofertado.
CAPACIDADES INTERFUNCIONALES (NIVEL 2)			
	CAPACIDADES TRANSVERSALES		
INTANGIBLES (conocimiento tácito en su dimensión técnica o know-how)	Transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para gestionar equipos de capacidades funcionales • Habilidad para garantizar la consistencia de los productos en múltiples mercados • Habilidad para desarrollar proyectos interdepartamentales • Eficacia de la coordinación jerárquica interdepartamental 	<ul style="list-style-type: none"> – Tiempo y coste necesario para abrir un nuevo establecimiento – Número de equipos interfuncionales – Satisfacción con directores de equipos y alta dirección – Mecanismos de transferencia horizontal de información
	REPUTACIÓN		
INTANGIBLES (conocimiento tácito en su dimensión cognitiva)	Reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Estima y respeto de los clientes • Imagen de marca • Imagen de empresa • Notoriedad espontánea • Imagen de empresa colaborativa con los empleados • Imagen pública de honestidad y responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> – Número de reclamaciones y quejas de los clientes. – Reconocimiento de la empresa por el mercado. – % de compras repetidas – Historial de fiabilidad del servicio y de los productos – Relaciones sindicales – Acuerdos con ONG – Reconocimientos de su labor social
CAPACIDADES DE COORDINACIÓN Y COHESIÓN			

	Directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y conocimiento de los directivos. • Experiencia de los directivos • Redes y relaciones interpersonales, incluyendo con grandes contratistas y administraciones públicas. • Enfoque estratégico • Capacidad para detectar asimetrías en mercados de factores • Posición de poder en la organización • Inteligencia emocional de los directivos • Orientación al logro • Habilidad de liderazgo efectivo. • Responsabilidad global • Habilidad de comprensión intercultural y de dirección global. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pirámide de calificaciones profesionales, técnicas y educativas de la dirección. – Nivel retributivo de la dirección en comparación con la media del negocio. – Número y nivel de responsabilidades directivas previas. – Experiencia internacional. – Esfuerzo de reciclaje directivo. – Nº medio de proyectos de cambio que abre un directivo. – Número medio de ofertas de otras empresas rechazadas por un directivo. – Reconocimiento de su madera como líder por los empleados.
	Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una mente colectiva • Misión y visión compartidas • Clima de confianza y de cooperación entre los miembros de la organización. • Compromiso afectivo: identificación emocional del empleado con la empresa • Compromiso de continuidad • Compromiso normativo • Lealtad de los empleados. • Aceptación del cambio. • Adaptabilidad y polivalencia de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Número de conflictos por la división del trabajo – Aceptación de la adaptación mutua como mecanismo de coordinación – Conocimiento y aceptación de la misión y visión de la organización. – Grado de satisfacción de los empleados. – Nivel de rotación. – Nivel de conflictos laborales. – Diversidad de la experiencia laboral previa. – Permanencia media en la empresa de un empleado. – Nº medio de ofertas de empleo rechazadas por un empleado.
CAPACIDADES DINÁMICAS (NIVEL 3)			
INTANGIBLES (conocimiento tácito en su dimensión cognitiva)	Capacidad de creación interna de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para la I+D+i de científicos, empleados, ingenieros y técnicos cualificados. • Habilidad de la empresa para la gestión del I+D+i. • Habilidad para la resolución interna de problemas • Habilidad de aprendizaje de los empleados • Capacidad de captación de talento externo 	<ul style="list-style-type: none"> – Proporción de personal de I+D+i en la plantilla. – Número e impacto académico de las publicaciones científicas de miembros de la empresa. – Número de contratos y proyectos de I+D+i. – Incorporaciones de personas con talento en los últimos años – Número de problemas resueltos internamente – Número medio de ideas innovadoras ofrecidas por cada miembro. – Número medio de proyectos de cambio en que participa un empleado.
	Capacidad de adquisición de conocimiento externo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escanear el entorno • Conocimiento de las fuentes de conocimiento valioso en la industria o para otros negocios en que la empresa tenga interés • Relaciones con centros externos de generación de conocimiento • Capacidad para concertar y gestionar alianzas de I+D+i 	<ul style="list-style-type: none"> – Infraestructuras de inteligencia – Contactos de alto nivel en universidades y otros centros de I+D+i – Control de publicaciones técnicas y científicas de interés en el negocio – Número de acuerdos de cooperación en I+D+i.

	Capacidad de absorción de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asimilación de conocimiento • Capacidad de transferencia interna de conocimiento • Capacidad de combinación de conocimientos • Capacidad de almacenamiento y protección del conocimiento • 	<ul style="list-style-type: none"> – Número de grupos de I+D+i interfuncionales o de diferentes especialidades – Trabajo conjunto para compartir conocimiento (reuniones, jornadas, presentaciones) – Riqueza y actualización de la memoria corporativa – Tiempo para localizar y recuperar documentos – Número de conflictos por patentes
	Capacidad de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mejora de la cartera de productos • Capacidad de mejora de los procesos • Capacidad de desarrollo incremental o radical de nuevos productos • Capacidad de desarrollo incremental o radical de nuevos procesos. • Capacidad de desarrollo de nuevas formas organizativas • Capacidad de desarrollo de nuevos negocios o nuevos modelos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> – Número de nuevos productos en los últimos 5 años – Número de cambios tecnológicos en los procesos en los últimos 5 años. – Número y alcance de las innovaciones organizativas – Cambios en el modelo de negocio – Grado de diversificación de la empresa.

5.1.5.3. Las capacidades funcionales o de primer orden

En la medida en que las capacidades refieren combinaciones de recursos para el desarrollo de actividades concretas, suelen desarrollarse en las áreas funcionales. Estas capacidades siguen estando formadas por conocimiento tácito en su dimensión técnica o de “saber hacer”. Se trata de las capacidades menos versátiles y más específicas de la orientación estratégica actual de la empresa, su configuración de procesos y las actividades de la cadena de valor. Son aquellas más pegadas a la explotación de los recursos tangibles y del stock de conocimiento explícito de la empresa.

El **dominio de las capacidades funcionales** sería entonces el siguiente:

1. Las **capacidades humanas (capital humano en forma de capacidades)**. Estas capacidades incluyen todos aquellos conocimientos (tácitos o implícitos) juicio, experiencias, habilidades y relaciones individuales que distinguen al grupo humano de la organización.⁷⁴ Normalmente se trata de conocimientos que los empleados no han depositado en la organización y, por tanto, la empresa no puede ejercer sobre ellos ningún control. Es pues un saber hacer poseído individualmente. Las capacidades funcionales intangibles más importantes son aquellas que derivan de los activos de conocimiento depositados en las personas, que determinan su habilidad para la realización de tareas específicas, para resolver problemas y tomar decisiones.

2. Las **capacidades tecnológicas (capital tecnológico en forma de capacidades)**. Estos activos están configurados por las destrezas relacionadas con la gestión de la tecnología y que comprenden: la habilidad para la inversión y utilización de las tecnologías de producto y de proceso a fin de diferenciar el producto (por tecnología, calidad, flexibilidad, etc.), la capacidad de gestión de tecnologías de proceso avanzadas y la habilidad para dominar las tecnologías básicas y claves del negocio. También incluyen el conocimiento tecnológico

74 ¹ Así las definen también Hall (1992, 1993), Barney (1991) y Hitt & Ireland (1985).

interno tácito e insertado plasmado, por ejemplo, en el uso efectivo de la curva de experiencia.

Las capacidades tecnológicas abarcan igualmente los conocimientos tácitos disponibles por la organización y por sus miembros en gestión de las operaciones, desarrollo de los procesos, técnicas de fabricación, programación y control de la producción, ingeniería de la producción, etc.

Una posición competitiva sostenible puede construirse igualmente sobre la habilidad de la empresa bien para especializar bien para diversificar su oferta de productos, y la capacidad de explotar competitivamente estrategias de integración vertical (buscando economías de escala) o estrategias de descentralización productiva (buscando economías de alcance y de aglomeración).

3. Las **capacidades comerciales (capital comercial en forma de capacidades)**. Este tipo de capacidades son las más visibles en el mercado y el resultado del despliegue de muchas otras habilidades. Se incluyen aquí activos de los siguientes tipos:

- Acuerdos comerciales derivados de las relaciones externas de la empresa (con suministradores, clientes, distribuidores, prescriptores, etc.), cuando no han dado lugar a acuerdos que legalmente impliquen a las partes, y en cambio están basados en pautas de confianza derivadas de las personas.
- Los conocimientos de los mercados no codificados que poseen las personas en la organización.
- Las capacidades de gestión comercial o de marketing de la organización y de sus miembros; entre ellas, habilidad para el desarrollo de campañas de comunicación, destreza en la selección de mercados objetivo, capacidad para el establecimiento de precios, habilidad en ventas y en distribución, calidad del servicio post-venta y en los procesos de comunicación y de atención al cliente, etc.
- La eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes, su agilidad y su visión internacional.

4. Las **capacidades financieras (capital financiero en forma de capacidades)**. Estas competencias son esencialmente capacidades en la gestión del capital de la empresa, como: reputación financiera, redes de confianza con los intermediarios financieros que puedan derivar en la reducción del coste del capital, en mejores condiciones financieras o en el aumento del potencial financiero organizativo, destreza en la contención y la reducción de costes, capacidad de reducción del coste de las existencias, o conocimiento sobre la gestión de las inversiones, por dar sólo algunos ejemplos. También pueden abarcar los conocimientos valiosos sobre los mercados financieros, que redunden en ventajas en costes o en potencial financiero, en las capacidades de la empresa para una gestión financiera comparativamente superior y en la destreza en alcanzar un equilibrio financiero entre inversión y financiación que permita generar apalancamiento financiero y sendas de crecimiento sostenible para la organización.

5. Las **capacidades organizativas (capital organizativo en forma de capacidades)**. Las capacidades organizativas se conciben como las normas, políticas, planes y procedimientos que han sido diseñados para la ejecución de funciones especializadas, pero que no han sido depositados ni codificados en documentos o sistemas, descansando más en patrones de comportamiento y en conocimiento tácito atesorado por las personas y los grupos. Se

incluyen aquí la eficacia del diseño de la estructura organizativa, de los sistemas de planificación y control tanto formales como informales y las redes informales intra-organizativas.

5.1.5.4. Las capacidades interfuncionales o de segundo orden

Por encima de las capacidades funcionales están otras capacidades más elaboradas, que se pueden organizar en tres clases: las capacidades transversales, la reputación y las capacidades de cohesión y coordinación interfuncional.

Las **capacidades transversales** son aquellas que requieren una integración interfuncional. Se trata también de formas de conocimiento tácito plasmado en cierto “saber hacer” para la coordinación y el despliegue de equipos de recursos y capacidades funcionales, pero en este caso con el fin de desarrollar eficazmente procesos interfuncionales. El ejemplo de McDonald’s es ilustrativo de la naturaleza de estas capacidades. Esta empresa posee capacidades funcionales sobresalientes en desarrollo de productos, investigación de mercados, dirección de los recursos humanos, control financiero y dirección de operaciones; pero el factor crítico para su éxito es la integración de estas capacidades funcionales en capacidades transversales para crear la singular consistencia de productos y servicios de McDonald’s en miles de restaurantes a lo largo de todo el mundo.

La dimensión técnica del conocimiento tácito, es decir, el “saber hacer”, tiene una naturaleza totalmente distinta a la dimensión cognitiva, y por tanto los activos basados en cada una de ellas deben presentar notables diferencias. Desde esta perspectiva, dentro de las capacidades interfuncionales deberían separarse de las capacidades transversales (saber hacer), las ideas, los valores y los modelos mentales arraigados en las personas o en la organización, y que están en un nivel superior a las capacidades transversales dentro de las capacidades de segundo orden. En este bloque se integrarían la reputación, las capacidades culturales y las capacidades directivas.

La **reputación** es otra capacidad transversal pero a diferencia del resto de este género es una capacidad basada en valores y no en conocimiento de corte técnico. La reputación como competencia alude al factor diferencial alcanzado por la empresa como resultado del conjunto de acciones que permiten mejorar la imagen que de la empresa tiene el mercado y la sociedad en general. Así entendida, la reputación se traduce en una imagen de marca y de empresa reconocida, una base de clientes satisfechos y leales acumulados por la organización, una notoriedad espontánea, y una imagen pública de prestigio, honestidad y responsabilidad social. La credibilidad lograda por la empresa con su reputación le otorga un estatus de privilegio en el mercado, que la hace especialmente atractiva para posibles clientes, empleados, accionistas o proveedores, o sea, para todos los potenciales suministradores de recursos.

Sin embargo, a diferencia de la marca o la imagen corporativa, que pueden ser registradas y protegidas legalmente, la reputación es un activo sobre el que la empresa puede ejercer un control económico limitado. No se trata tampoco de una capacidad comercial, pues la reputación no sólo es la fama o la imagen que una empresa puede obtener a través de la publicidad, sino que se ve igualmente determinada por la estima, el respeto y la fidelidad por parte de los clientes que se consigue a lo largo del tiempo, basados en un servicio altamente fiable, en un historial de calidad de sus productos, en la capacidad de respuesta a las

tendencias del mercado, e incluso en el comportamiento de la empresa y de sus directivos en temas social y medioambientalmente impactantes. De hecho, la reputación de calidad no depende de la posesión de un certificado o de la instalación de un estándar de gestión, sino que resulta de muchos otros factores adicionales al cumplimiento estricto por la empresa de unas especificaciones, como son las consideraciones tecnológicas, la seguridad, su mejora continua, la percepción creada en el cliente con el servicio en la que conjugan procesos directos pero también procesos indirectos desarrollados en muchas áreas funcionales, etc. La reputación se construye asimismo con ciertos patrones de relaciones con proveedores, con trabajadores o con competidores.

Para desarrollar eficazmente sus actividades funcionales la empresa precisa también las **capacidades de cohesión y coordinación** derivadas tanto del know-how de los directivos como de la instauración y aceptación de unas capacidades culturales que promuevan la cooperación y el compromiso. Para que las capacidades funcionales se activen, es necesario que también existan determinadas competencias directivas y culturales que provean un marco adecuado para su desarrollo. Las capacidades de cohesión y coordinación deciden la eficacia y la eficiencia extraídas de las actividades funcionales, y la creación de valor en la empresa, en un momento dado del tiempo. Dentro de ellas están pues dos categorías de capacidades:

- Las **capacidades culturales**. Las capacidades culturales se conciben como los valores organizativos que coadyuvan en la coordinación de las capacidades funcionales y transversales, y en la cohesión de todos los miembros de la organización. Los valores que caracterizan la cultura de la organización no son específicos de ninguna parcela concreta y están embebidos en sus prácticas directivas y organizativas, en el propio diseño organizativo, y juegan por ello un rol de cohesión de toda la organización en una dirección común. Dentro de las capacidades culturales pueden destacarse de dos tipos, que son la generación de una “mente colectiva” y los activos internalizados a partir de la historia y la cultura organizativas que redundan en la creación de una cultura de compromiso.

Generación de una mente colectiva

El concepto de “mente colectiva” es definido por Weick & Roberts (1993: 374-375) como el patrón de interacciones realizadas conscientemente entre individuos que pertenecen a un sistema social. El concepto “mente” se entiende como la disposición de actuar conscientemente en una determinada dirección; por tanto, supone la existencia de una visión compartida que, como más adelante veremos, constituye una capacidad directiva esencial. El concepto “colectiva” se emplea en contraposición a individual, esto es, una actuación consciente por los miembros de la organización sabiéndose parte de un grupo, y actuando consecuentemente teniendo en cuenta las posibles interacciones con las conductas de los restantes miembros del grupo. La mente colectiva existe como una clase de capacidad en el desarrollo del flujo de actividades, emergiendo según la forma en que estas actividades interactúen. Esta dimensión alude, pues, a la capacidad de cooperación interna, que concede a los miembros de la organización la habilidad de trabajar colectivamente y no de modo aislado o con conflictos entre ellos, y que dota a la empresa de un funcionamiento en el cual la coordinación de tareas no requiere esfuerzos ni costes ímprobos.

Una cultura de compromiso de los empleados con la misión y los objetivos de la empresa

Una cultura de compromiso es aquella que tiene como rasgo común un cierto vínculo o lazo de relaciones entre los miembros y la organización. El compromiso tiene tres dimensiones:⁷⁵ el compromiso afectivo o actitudinal, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Aunque el compromiso afectivo es el más ampliamente estudiado, hasta el punto de que muchas investigaciones reducen el concepto de compromiso a esta dimensión, una definición completa de lo que significa una cultura de compromiso debe considerar las tres perspectivas.

El compromiso afectivo se define como una identificación emocional del empleado con la organización, que redundará en su implicación con la misma, en su permanencia porque sienten que quieren hacerlo. La construcción de un compromiso afectivo de los empleados con la empresa se refleja en cómo opinan los miembros de la empresa y en cómo se interrelacionan los miembros entre sí (Ulrich, 1998: 18). El compromiso actitudinal (Cruise O'Brien (1995) se puede manifestar en tres aspectos:

- (a) el conocimiento, la aceptación y la interiorización por los miembros de la organización de su estrategia, su misión, sus valores y objetivos;
- (b) la predisposición de invertir un esfuerzo personal como miembro de la organización, un fuerte deseo de ser miembro de la misma;
- (c) la lealtad con la empresa, descartando comportamientos oportunistas.

El compromiso de continuidad asienta el vínculo de los miembros con la organización en los costes que implica su salida de la misma.

Por último, el compromiso normativo apunta al sentimiento de obligación que induce al individuo a permanecer en la organización porque piensa que es lo correcto, que es su deber.

- Las **capacidades directivas (capital directivo)**. Describen aquellos conocimientos tácitos y habilidades en los que la dirección está específicamente cualificada gracias a su formación, experiencia y responsabilidades pasadas y actuales, así como a la red de relaciones que mantiene. Distinguimos cinco dimensiones dentro de estas capacidades:
 - Enfoque estratégico. El enfoque estratégico es la competencia directiva para articular una visión estratégica que, como visión clara del futuro deseado, sirva de guía para la formulación e implantación de la estrategia, y de soporte al desarrollo del resto de competencias corporativas y especialmente a las culturales.
 - Capacidad para detectar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos. Alude a la habilidad para establecer un vínculo beneficioso organización-entorno, mediante la generación de información única a partir de la cual interpretar efectivamente el entorno en términos de oportunidades y amenazas.⁷⁶ Se trata pues de capacidades críticas para que la dirección pueda

75 ¹ Podemos asimilar estas dimensiones a las tres perspectivas clásicamente estudiadas por la desde los trabajos pioneros de Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1984, 1991; Allen & Meyer, 1990).

76 ¹ Estas dos capacidades directivas han sido destacadas por Lado & Wilson (1994) y Lado, Boyd & Wright (1992).

ejercer su responsabilidad estratégica de mostrarse receptiva y sintonizar con el entorno, descubrir las implicaciones del cambio, determinar las acciones a seguir y dirigir su puesta en práctica. La dirección se convierte entonces en un sensor que dirige el cambio en función del entorno. Esta dimensión de las competencias directivas es relevante en cuanto que permite atenuar la que Gersick & Hackman (1990) consideran una de las principales trabas al cambio exógeno, la dificultad de procesar la información.

- Posición de poder de los directivos. La contribución de esta capacidad directiva al éxito organizativo dependerá de la influencia que puedan ejercer sobre la organización (posición de poder) y de su propensión a hacer uso de ella (ejercicio del poder).
- Cualificación y experiencia de los directivos, que recoge su talento, sus conocimientos técnicos y de gestión, su habilidad para resolver problemas y para tomar decisiones.
- Personalidad de los directivos. Esta dimensión alude al conocimiento de sí mismos de los directivos, a su capacidad para gobernar su propio comportamiento y sus emociones, y a los valores y normas que los motivan, condicionan su modelo social y guían su conducta.
- Mentalidad de los directivos. Las competencias distintivas directivas están también inspiradas por la orientación de los gestores de la organización respecto al logro, el tiempo (revelando su perspectiva temporal su confianza relativa en los resultados o en las expectativas), el cambio y la innovación, y el riesgo (revelando su perspectiva ante el riesgo).
- Liderazgo efectivo. Alude al estilo de dirección y habilidad de liderazgo para comunicar la visión estratégica a los miembros de la organización y para dar poder a los empleados para llevarla a cabo, logrando que se comprometan con entusiasmo con el logro de los objetivos organizativos.⁷⁷ La capacidad de liderazgo permite que emerjan otras competencias de carácter básicamente colectivo, como por ejemplo el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa o la generación de una mente colectiva. Bart & Baetz (1998) y Zucker (1987) ofrecen evidencia empírica de que el establecimiento de una misión (que incluye junto con la visión las metas principales de la organización) influye sobre el desempeño organizativo, aunque no automáticamente sino gracias al efecto que la declaración de misión tiene sobre la satisfacción de los directivos y sobre el compromiso de todos los grupos de interés internos.
- Responsabilidad global. Es la habilidad para desarrollar y utilizar completamente la experiencia y el talento de todos los miembros de la organización, integrando y animando los esfuerzos de un complejo equipo de personas.⁷⁸
- Las relaciones interpersonales.⁷⁹ Los directivos y empresarios pueden acceder a información valiosa mediante la red de contactos que mantienen gracias a su condición de monitor y portavoz de la empresa.

77 ¹ Esta capacidad directiva es señalada por Lado & Wilson (1994), Lado, Boyd & Wright (1992) y Westley & Mintzberg (1989).

78 ¹ Esta capacidad directiva fue identificada por Osbaldeston & Barham (1992).

79 ¹ Barney (1986b) ha resaltado su importancia.

5.1.5.5. Las capacidades dinámicas o de tercer orden

Las capacidades funcionales e interfuncionales representan las destrezas organizativas para replicar tareas previamente desarrolladas. Estas capacidades estáticas pueden explicar la competitividad a corto plazo. Sin embargo, tanto los recursos como las capacidades deben ser sometidos a procesos evolutivos de mejora a fin de prevenir o frenar su pérdida de valor por la innovación. Las capacidades dinámicas son entendidas precisamente como la destreza de la organización para obtener nuevas combinaciones de su dotación de $R+C^2$ para responder rápidamente a los cambios en entornos volátiles, ajustarse al mercado o generar su cambio, explicando pues mejor la competitividad a largo plazo.⁸⁰ Como activos de aprendizaje que son, escapan al ámbito de las capacidades funcionales y constituyen el soporte cognitivo de los procesos de innovación y de continua expansión del stock de conocimiento de la organización.

El concepto de capacidad dinámica ha estado expuesto a importantes revisiones desde su emergencia en los años 90, en busca de identificar y especificar los procesos que constituyen una capacidad de este tipo. No se trata de una tarea fácil porque la misma naturaleza intangible de estas capacidades obstaculiza su adecuada localización y delimitación tanto a efectos prácticos como en el momento de aportar una definición. El trabajo de Teece, Pisano & Shuen (1990) es, probablemente, la primera contribución que desarrolla de forma explícita la noción de capacidades dinámicas y la liga a los mecanismos a través de los que la empresa aprende y acumula nuevas capacidades. En un trabajo publicado cuatro años después (Teece & Pisano, 1994: 537), modifican el concepto asimilando las capacidades dinámicas a adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades organizativas internas y externas y las capacidades funcionales al entorno cambiante. Los trabajos de 1990 y 1994 fueron posteriormente elaborados y desarrollados en Teece, Pisano & Shuen (1997) donde definen la capacidad dinámica como “la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las habilidades, recursos y competencias funcionales internas y externas para tratar con ambientes en constante evolución. Las capacidades dinámicas reflejan, pues, la habilidad de la organización para conseguir nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas dada la dependencia de la historia de la empresa y las posiciones en el mercado”.

80 ¹ Este postulado ha sido defendido por la larga lista de autores encuadrados en el enfoque basado en las capacidades dinámicas, entre los que se encuentran Eisenhardt & Martín (2000), Teece, Pisano & Shuen (1997), Grant (1996b), Collis & Montgomery (1995), Písano (1994), Teece et al. (1994) y Dosi, Teece & Winter (1992).

Tabla 15. Definiciones de capacidades dinámicas

Autores	Definición
Helfat (1997)	Las capacidades dinámicas como “el conjunto de competencias/capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado”.
Eisenhardt & Martín (2000)	Las capacidades dinámicas son “los procesos organizativos que utilizan recursos – específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y diseminar recursos- con el fin de adaptarse o incluso de crear un cambio en el mercado. Las capacidades dinámicas son, pues, rutinas organizativas y estratégicas a través de las que las empresas alcanzan nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado nace, colisiona, se divide, evoluciona y muere”.
Griffith & Harvey (2001)	“Una capacidad dinámica global es la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluyendo la coordinación efectiva de relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva”.
Zollo & Winter (2002)	“Una capacidad dinámica es un patrón estable y aprendido de actividades colectivas, a través de las que la organización genera y modifica de forma sistemática sus rutinas operativas con el fin de mejorar su eficacia”.
Camisón (2002a)	“Las competencias dinámicas son entendidas como la destreza de la organización para integrar, construir, adaptar y reconfigurar su dotación de recursos, capacidades y competencias para responder rápidamente a los cambios del entorno, dirigiéndose explícitamente al aprendizaje y al desarrollo de nuevos productos y procesos”.
Winter (2003)	Las capacidades dinámicas “son aquellas que operan con el fin de extender, modificar o crear capacidades ordinarias”.
Zahra et al. (2006)	Las capacidades dinámicas son “las habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa en la manera prevista y consideradamente apropiada por el principal responsable en la toma de decisiones”.
Helfat et al. (2007)	Las capacidades dinámicas están constituidas por “la capacidad de una organización para crear, expandir o modificar su base de recursos de forma deliberada”. Los autores definen la base de recursos de una organización como la suma de los recursos –que pueden ser tangibles, intangibles o humanos- y de las capacidades –que pueden ser operativas o dinámicas-.

Desde la contribución original de Teece Pisano & Shuen (1997) muchos han sido los autores que han ofrecido su propia definición de capacidades dinámicas con el fin de matizar el concepto. Algunas de estas contribuciones se muestran en la tabla 15. De su análisis conjunto podemos deducir cuáles son los rasgos asociados al concepto:

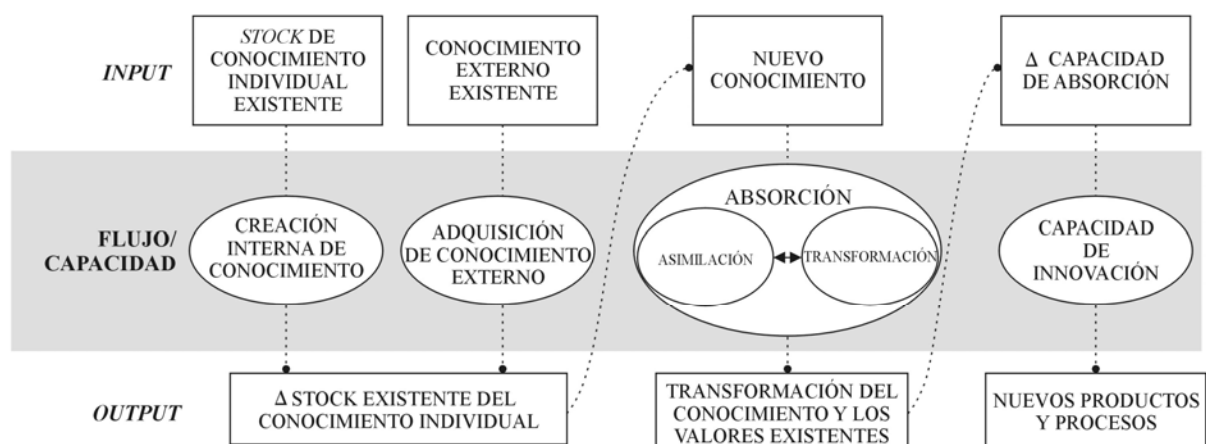
- Las posiciones describen el nivel de recursos tecnológicos, financieros, organizativos y estratégicos disponible en la empresa en comparación con sus competidores. La posición de los recursos de la empresa está estrechamente relacionada con la posición estratégica general de la misma, por lo que determina hasta cierto punto las decisiones futuras que ésta puede adoptar.
- Las capacidades dinámicas se encargan de cambiar el resto de capacidades corporativas y por consiguiente juegan un rol decisivo para competir en mercados dinámicos que requieren una destrucción creativa de sus capacidades actuales (Winter, 2003).
- Las capacidades dinámicas describen esfuerzos intencionados por crear, integrar, recombinar y extender la base de recursos y capacidades con el fin de obtener nuevas configuraciones de la misma que permitan sostener o desarrollar una ventaja competitiva. El uso de las capacidades dinámicas es totalmente intencional y deliberado, por lo que no pueden considerarse como reacciones espontáneas o aleatorias, procesos emergentes, ni tampoco habilidades creativas o de resolución de problemas *ad hoc*.⁸¹
- Las capacidades dinámicas, al igual que el resto de capacidades corporativas, están basadas en la repetición de ciertos patrones o prácticas en la empresa. Así pues, se considera que la capacidad corporativa está arraigada en un conjunto de rutinas interconectadas y procesos internos de la empresa (Eisenhardt & Martín, 2000). La adaptación no puede descansar en prácticas carentes de premeditación y de cualquier regla que la guíe, e incluso en actividades con alta dosis de pensamiento libre es necesario cierto nivel de normalización. A este respecto Zollo & Winter (2002: 340) señalan que las capacidades dinámicas son persistentes y descansan en métodos sistemáticos para cambiar el resto de capacidades; y que, por tanto, “las organizaciones que se adaptan a una sucesión de crisis de una forma creativa y desunida no están ejerciendo una capacidad dinámica”.
- La dependencia de las capacidades dinámicas de una empresa relativa a su trayectoria histórica hace referencia al hecho que las decisiones actuales de la empresa se ven influenciadas por sus actuaciones pasadas (Kogut & Zander, 1992; Leonard-Barton, 1992). Dado que la base de conocimiento y experiencia de la empresa son elementos acumulativos, dependientes de su historia, juegan un papel crucial en la evolución de las capacidades dinámicas (Cohen & Levinthal, 1990; Eisenhardt & Martin, 2000).
- Aunque en la mayoría de las definiciones las capacidades dinámicas van ligadas a la necesidad de responder al dinamismo del entorno, la existencia de tales capacidades no se limita a la presencia de ciertas condiciones del entorno externo. Se puede, pues, afirmar que las capacidades dinámicas desempeñan un papel crucial tanto en entornos dinámicos como en estables. En palabras de Zahra et al. (2006) “las

81 [†] Es este un denominador común en la literatura. Vease Barney (1986), Winter (2003), Teece et al. (1997), Zollo & Winter (2002), Helfalt et al. (2007), Zahra et al. (2006) y Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007).

capacidades dinámicas pueden ser más valiosas cuando el entorno externo cambia rápidamente o es impredecible, pero un mercado volátil o un entorno cambiante no es un componente necesario de las capacidades dinámicas". La necesidad de reconfigurar los recursos y las capacidades internas de la empresa puede emanar de cambios en las condiciones organizativas (e.g. cambios en los propios recursos) y/o de decisiones de los directivos, y no del entorno externo.

- Por último, las capacidades dinámicas parecen orientadas a posicionar la empresa de cara al futuro, mientras que las capacidades funcionales y de coordinación están más centradas en el presente y son estáticas si no se desarrollan capacidades dinámicas que las modifiquen.

Figura 30. Las capacidades dinámicas organizadas por procesos.



Sobre la base de este concepto y considerando que las capacidades dinámicas descansan en diversos procesos de gestión del conocimiento (Camisón, 2002a; Nielsen, 2006; Eisenhardt & Martin, 2000), se propone distinguir cuatro capacidades dinámicas: la capacidad en creación interna de conocimiento, la capacidad de adquisición de conocimiento externo, la capacidad de asimilación y transformación de conocimiento (capacidad de absorción) y las capacidades en innovación (figura 30).

La acumulación de conocimiento es la primera fase en la cadena de valor del conocimiento. Todo proceso de acumulación de conocimiento debe partir de la premisa de cuál es el *stock* de conocimiento actual de la empresa, es decir, determinar quién sabe qué, y con qué profundidad. Este *stock* de conocimiento debe, posteriormente, compararse con el conocimiento necesario según estimación de la empresa, de tal manera que por diferencias pueda medirse el *gap* de conocimiento de la organización. Este *gap* puede reducirse mediante la adecuada acumulación de conocimiento. Por tanto, la acumulación de conocimiento se definirá como aquel proceso mediante el cual una organización aumenta su *stock* de conocimiento entre dos periodos determinados.

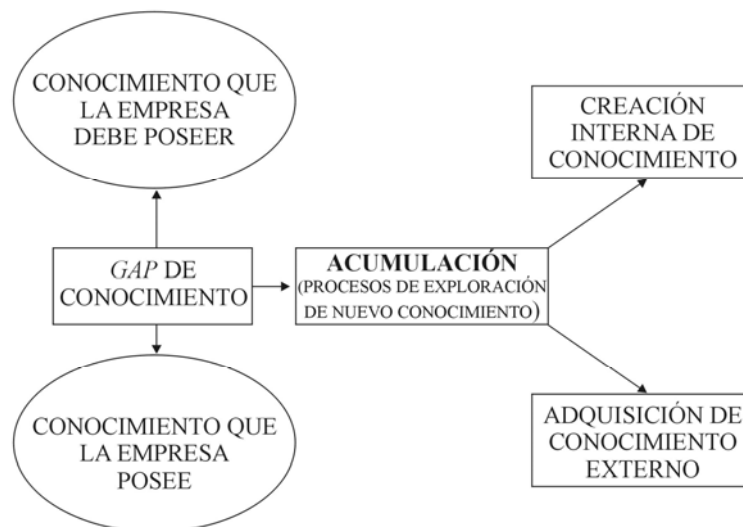
La acumulación de conocimiento está formada, a su vez, por dos subprocesos que, aunque relacionados, son distintos: la creación interna de conocimiento y la adquisición externa de conocimiento.⁸² Centrarse en la creación interna de conocimiento permite a las empresas desarrollar sus propias competencias básicas y apropiarse de más beneficios. No obstante, la adquisición externa de conocimiento es necesaria para conseguir una base de conocimientos más amplia y estar al día en cuanto a las últimas novedades en tecnología. Además la adquisición externa incrementa la flexibilidad de la empresa, lo cual es un aspecto crítico para la empresa en un entorno dinámico. En definitiva, tanto la creación interna de conocimiento como la adquisición de conocimiento externo son vitales para el éxito de la empresa. Cada empresa debe escoger el equilibrio adecuado entre ambos tipos de generación de conocimiento. La figura 31 representa de forma gráfica el desarrollo de una estrategia de acumulación de nuevo conocimiento.

82 ¹ Este enfoque se basa en las ideas de Chakravarthy et al. (2003) y Zack (1999).

La capacidad en creación interna de conocimiento

La creación de conocimiento interna a través de las actividades de I+D, la resolución interna de problemas y el diseño interno de la empresa, constituye la primera capacidad dinámica. En especial, es fundamental la destreza de la empresa en la gestión de la I+D+I que le permita alinear la I+D+I con la estrategia de la empresa, organizar el esfuerzo de I+D+I, y asignar y gestionar eficazmente recursos.

Figura 31. La acumulación de nuevo conocimiento.



Este proceso puede llevarse a cabo por un individuo o por un grupo de individuos de forma colectiva. Por tanto, a diferencia del modelo propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995) que parte de la idea que el conocimiento es creado por un individuo y, posteriormente, trasladado al resto de individuos de su grupo de pertenencia, mediante un proceso que denominan *socialización*, creemos que tanto un individuo como un grupo de individuos pueden generar conocimiento y posteriormente trasladarlo al resto de integrantes de su unidad organizativa, o directamente a otras unidades diferentes en la empresa, dado que el conocimiento creado por un individuo o un grupo concreto en la empresa no es insuficiente para garantizar el éxito empresarial. Considerando, pues, que las empresas son sistemas distribuidos de conocimiento, una vez el conocimiento es creado por un individuo o grupo de individuos este debe ser distribuido al resto de partes implicadas en la organización para su combinación con el conocimiento existente y para su posterior aplicación a productos o procesos concretos. Es precisamente la conjunción de los procesos de creación, asimilación y transformación la que permite crear nuevo conocimiento organizativo.

Por tanto, una organización solamente crea conocimiento de dos formas (a) por la creación de conocimiento de sus miembros de manera individual o colectiva o, (b) por los nuevos miembros quienes no cuentan con un conocimiento previo de la organización. Es decir, las empresas construyen una base de conocimiento mediante las experiencias que sus empleados han aprendido y aplicado dentro del marco estratégico de la organización. Esta

base de conocimiento que la empresa construye está incorporada en las rutinas organizativas, en los procesos, en las estructuras, y en el diseño de los puestos de trabajo que guían la conducta y, por ende, la creación de conocimiento de forma individual o colectiva. Así, la organización además de proporcionar un contexto adecuado para la creación de conocimiento por parte de sus miembros se configura como un importante antecedente para el desarrollo de capacidades personales de creación de conocimiento individual o colectivo.

La capacidad en adquisición externa de conocimiento

Las capacidades dinámicas no sólo incluyen los procesos internos de creación de conocimiento, sino también las habilidades de búsqueda, identificación y adquisición de conocimiento del entorno externo de la empresa. En este sentido, un conjunto de investigaciones⁸³ ha confirmado la importancia de estas últimas para acceder a recursos de conocimiento externo valiosos en forma de nuevas oportunidades y amenazas, necesidades cambiantes de los consumidores, oportunidades tecnológicas y desarrollos competitivos. La importancia de los procesos de adquisición se hace patente por la imposibilidad para la empresa de auto-generar todo el conocimiento que implique un uso racional y eficiente del mismo.

La adquisición de conocimiento implica la utilización de mecanismos a través de los cuales el conocimiento que no se encuentra en la misma es identificado, valorado, seleccionado y obtenido. Esta capacidad, pues, vendría a desarrollar la noción de *competitive scanning* desarrollada por McEvily & Zaheer (1999) o la función de *generador de inteligencia* para la organización introducida por Liao, Welsch & Stoica (2003). En este sentido es esencial conocer las fuentes de conocimiento valioso para la industria actual en que se sitúa la empresa o en otras actividades en las que tenga interés. La capacidad de adquisición también engloba las habilidades de la empresa para crear nuevo conocimiento a partir de la interiorización de conocimiento adquirido a través de las alianzas y la colaboración con otras compañías.

Al igual que la capacidad de creación interna de conocimiento, la capacidad de adquisición reside en un grupo o incluso en un individuo concreto dentro de la organización, dado que no toda la organización está dedicada a desarrollar procesos de vigilancia del entorno y, aunque lo estuviese, la especialización cognitiva de cada unidad organizativa determinaría la sección de conocimiento externo que ésta podría identificar y finalmente adquirir. Por tanto, la capacidad de adquisición está basada en las capacidades individuales de los miembros de la organización para identificar, seleccionar y adquirir conocimiento externo, las cuales, a su vez, están influenciadas por diferentes capacidades organizativas interiorizadas en forma de rutinas estratégicas.

El conocimiento que la empresa puede adquirir de su entorno externo es, en su gran mayoría conocimiento explícito, fácilmente transferibles o comercializables. El conocimiento tácito, estratégicamente más valioso, basado en el *know how* es difícil de transferir y, por ende, de adquirir exactamente, porque va generándose a través de la práctica situada en un contexto determinado, y con una intención, acción y estructuras concretas. De ahí la importancia que el desarrollo de la capacidad de adquisición de las empresas posee para identificar y seleccionar los agentes que poseen la fuente deseada de conocimiento, y desarrollar toda una serie de estrategias tendentes a incrementar la interacción con dichos agentes o a su

83 ¹ Entre ellos, el de Døving & Gooderham (2008).

compra directa en el mercado. De este modo, a medida que la empresa desarrolle su capacidad de adquisición mayor será el grado de conocimiento tácito, arraigado en rutinas o capacidades individuales externas, que será capaz de adquirir de su entorno externo.

La capacidad de absorción

La capacidad de absorción, entendida como la capacidad para asimilar y transformar el conocimiento, internamente creado o externamente adquirido, facilita la transmisión de este nuevo conocimiento en la empresa con el fin de adaptarlo al conocimiento existente. Esta transformación o adaptación entre conjuntos de conocimientos puede resultar en la eliminación de recursos obsoletos o en la recombinación de recursos y capacidades existentes en nuevas formas innovadoras para los nuevos mercados y para los ya conocidos.

La asimilación del conocimiento se define como la capacidad de una unidad organizativa para analizar, procesar, interpretar, comprender, interiorizar y clasificar el nuevo conocimiento recibido. Los procesos de asimilación, pues, están fuertemente relacionados con la transferencia de conocimiento. En este sentido, para que una unidad organizativa pueda asimilar el conocimiento que ha sido acumulado –creado o adquirido– en otras partes de la organización, este conocimiento debe ser transferido. Por tanto, la generación, la adquisición, la transferencia y la asimilación de conocimiento son actividades dependientes.

La asimilación, al igual que la creación y adquisición de conocimiento, está vinculada a las capacidades individuales de un grupo de personas concreto dentro de la empresa. De este modo, aunque la organización pueda estimular este tipo de procesos de asimilación a través del establecimiento de una cultura, una estructura organizativa, un diseño de los puestos de trabajo y unas capacidades organizativas de coordinación orientadas a la transferencia de conocimiento, son las propias capacidades personales de este grupo de individuos dentro de la organización, las que determinarán, en última instancia, su habilidad y destreza para comprender, analizar, interpretar y asimilar el conocimiento creado o adquirido en otra parte de la firma. Cabe decir que el individuo o grupo de individuos que crean el conocimiento pueden decidir transferirlo tanto a una como a varias unidades independientes dentro de la organización, con capacidades personales diferentes.

Los procesos de transferencia juegan un papel crucial en la capacidad de asimilación. Para poder desarrollar la capacidad de asimilación, las organizaciones deben poseer los mecanismos apropiados, los cuales dependerán de la naturaleza tácita o explícita del conocimiento. Así, el conocimiento explícito que ha sido creado internamente o adquirido del exterior tiene una menor dificultad de análisis y comprensión que el conocimiento tácito, puesto que la propia naturaleza codificable del conocimiento explícito posibilita su transferencia, estructuración y organización. Concretamente, la asimilación del conocimiento explícito se origina mediante mecanismos sociales (como el diálogo y la reflexión colectiva) pero también mediante mecanismos técnicos basados en las tecnologías de la información. El conocimiento explícito asimilado puede tener la forma de método, procedimiento o práctica asociado a ciertos individuos en la organización. A pesar de su naturaleza, los procesos de asimilación del conocimiento explícito no siempre van unidos a los de codificación. Por su parte, el conocimiento tácito, aunque podría ser transferido mediante su articulación y codificación supondría su pérdida de valor para la creación o sustento de ventajas competitivas, dado que este conocimiento podría ser fácilmente adquirido por cualquier agente externo a la empresa. Una forma de transferir y, por ende, de asimilar el

conocimiento tácito de un individuo o grupo, garantizando su inimitabilidad y ambigüedad causal, es a través de experiencias conjuntas, modelos mentales y habilidades técnicas que se originan a través de interacciones, actividades compartidas, la observación, la imitación o la práctica.

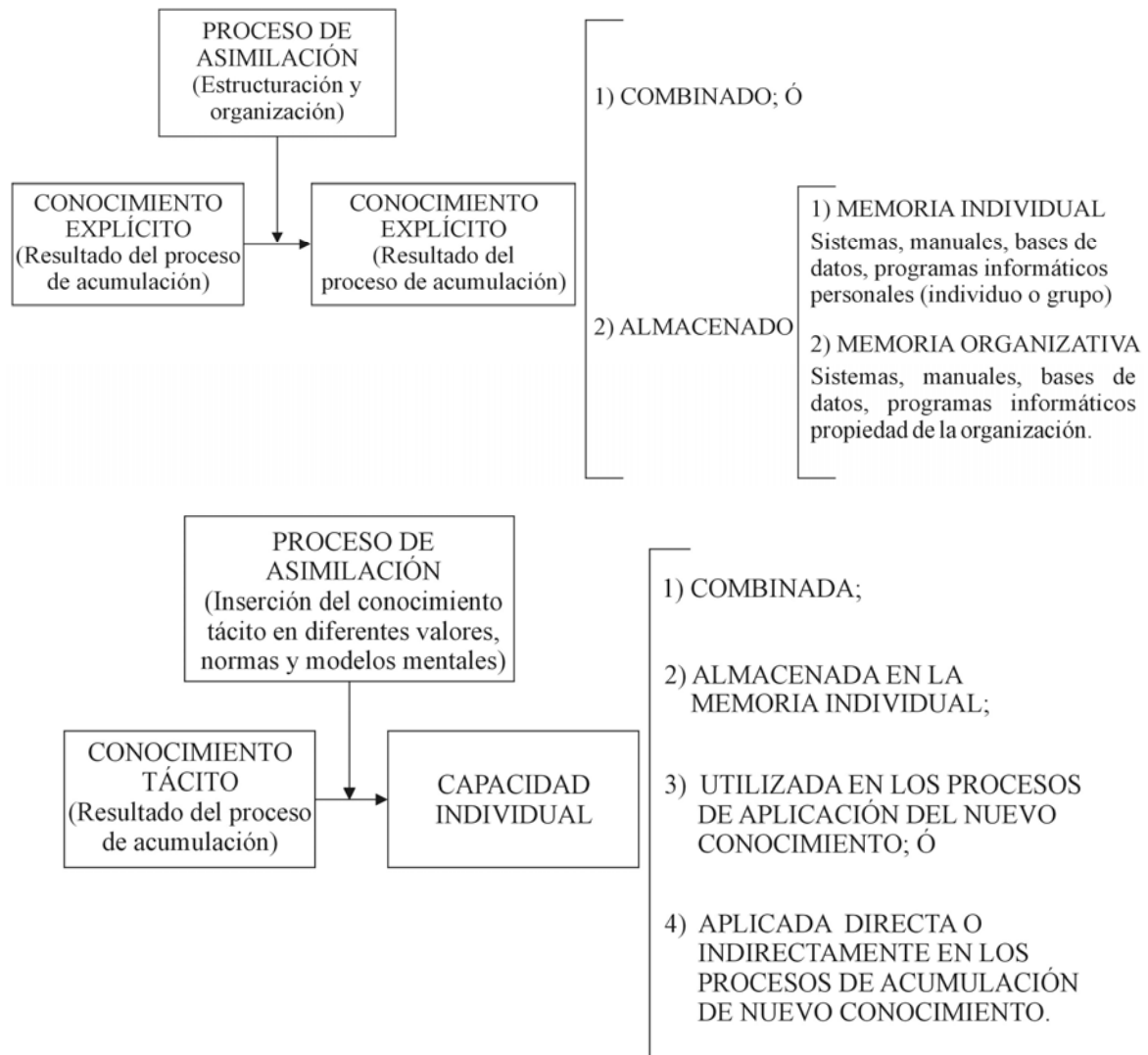
En este proceso de asimilación, el conocimiento tácito individual creado en una unidad organizativa es integrado en los valores, la cultura y los modelos mentales del grupo o unidad al que este conocimiento es transferido. Como consecuencia de este proceso, este conocimiento individual puede desembocar en la creación de ciertas capacidades personales en el grupo al que se transfiere. Es decir, el conocimiento tácito creado o adquirido del entorno externo por un individuo o grupo de individuos debe estar sometido a procesos evolutivos de mejora para pasar a formar ciertas capacidades en la organización, bien sean individuales (derivadas de un proceso de asimilación) o organizativas (resultantes de un proceso de combinación).

Una vez que el conocimiento explícito y tácito es asimilado por una parte o por diferentes partes de la organización, no relacionadas, éste puede pasar a ser combinado con diferentes cuerpos de conocimiento, o puede ser almacenado y retenido para su posterior utilización por distintas personas en diferentes momentos del tiempo. En el caso de que el conocimiento explícito, codificado o no en ciertos sistemas, manuales o procedimientos calificables como personales del grupo que lo ha asimilado, se codificase y depositase en forma de manuales de calidad, manuales de procedimientos, planos y registros, programas informáticos, bases de datos, etc., propiedad de la empresa, este conocimiento explícito pasaría a ser considerado directamente como un recurso intangible de la organización, sobre el cual la misma podría ejercer derechos de propiedad.

Las capacidades personales pueden quedar depositadas en la experiencia y modelos mentales de los propios individuos, sin la utilización de mecanismos que supongan su codificación en la empresa, lo que permite proteger estas capacidades de procesos de imitación externos, antes de que puedan llegar a acumularse en la organización en forma de rutinas corporativas, en una fase posterior de combinación. Además de poderse almacenar y combinar con otro tipo de conocimiento en la empresa, las capacidades personales pueden influir directamente en los procesos de aplicación de conocimiento e incluso pueden originar nuevos procesos de acumulación (creación y/o adquisición) de nuevo conocimiento en la empresa de forma directa o de forma indirecta a través de su influencia en otras capacidades personales de acumulación de conocimiento.

La figura 32 recoge de forma sintética los posibles caminos que pueden seguir el conocimiento explícito y el conocimiento tácito, respectivamente, una vez acumulados y posteriormente asimilados por un grupo de individuos en la organización.

Figura 32. Proceso y resultados de la asimilación de conocimiento explícito y tácito.



Si algo caracteriza o distingue a las empresas como instituciones económicas es su capacidad organizativa para integrar conocimiento. La capacidad de combinación, transformación o integración de conocimiento implica la generación de sistemas más complejos de conocimiento a partir de la integración de diferentes cuerpos de conocimiento. La integración de conocimientos también puede consistir en la eliminación de cierto conocimiento obsoleto en la organización. Entre los principales mecanismos que facilitan la integración de este conocimiento la literatura destaca las reglas y directivos, los proceso de secuenciación, el trabajo en equipo, las TIC, las relaciones entre I+D, diseño, producción y marketing, las rutinas existentes en la organización y, de forma general, el desarrollo de cualquier tipo de red de conocimiento en la empresa.

Grant (1996) sostiene que la capacidad de integración afecta en mayor medida a la creación de ventajas competitivas que la capacidad de creación, puesto que el conocimiento especializado que se desprende de esta última capacidad, reside en los individuos, y éstos son transferibles a otras empresas. En este sentido, este autor sugiere que cuanto mayor sea

el nivel y la variedad de conocimientos integrados que subyacen a una determinada capacidad, mayor será la dificultad para los competidores en replicar esta capacidad, debido fundamentalmente a su mayor ambigüedad causal. Por tanto, a diferencia de las capacidades de adquisición, de creación interna de conocimiento y de asimilación que residen en un individuo o un grupo de individuos, las capacidades de integración se consideran como una capacidad corporativa.

Es desde la perspectiva de las capacidades de integración como capacidad corporativa cuando adquiere sentido el aprendizaje.⁸⁴ La perspectiva social del aprendizaje se centra en el grupo y en la organización, en lugar de en la mente del individuo. Definida desde la perspectiva social, la competencia de aprendizaje de una empresa se distingue claramente de las competencias de sus recursos humanos, de su saber hacer individual, puesto que es un proceso de aprendizaje colectivo con implicaciones bien diferentes a la capacidad cognitiva de aprendizaje de las personas. Desde la óptica del aprendizaje organizativo como un fenómeno colectivo, se considera que el aprendizaje organizativo se origina a partir del aprendizaje individual aunque se plasma en un aprendizaje social. El aprendizaje individual tiene lugar cuando un miembro de la organización responde a un estímulo dado, relacionado con su trabajo y proporcionado por la organización, de manera diferente y cualitativamente superior que ante una situación similar en el pasado. La mejora de las respuestas se concreta en el aumento del conocimiento y el perfeccionamiento y desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar sus tareas. El aprendizaje se traduce entonces, con el tiempo, en una mayor destreza que posibilita la reducción de la variabilidad del comportamiento de los empleados y el aumento de su eficiencia. Esta mejora del desempeño individual en el puesto de trabajo repercute en la mejora del desempeño organizativo, por ejemplo, acrecentando la productividad o minorando los costes de no calidad por errores. Aunque son los individuos los que aprenden, el aprendizaje organizativo es algo más que la suma de los aprendizajes individuales, dado que la forma en que las personas construyen significados está condicionada básicamente por el contexto de actividades y prácticas sociales.

En esta fase de combinación el conocimiento asimilado por un grupo o por ciertos grupos en la organización es distribuido a las diferentes partes relacionadas con el mismo que, a diferencia de la fase anterior de asimilación, están inmersas en patrones secuenciales de interacción repetidos. De este modo, tanto el nuevo conocimiento explícito, vinculado por ejemplo a procedimientos, instrucciones, comunicaciones y políticas, como el nuevo conocimiento tácito, subyacente a una capacidad o capacidades personales, es combinado con diferentes cuerpos de conocimiento ya existentes en la organización (tácitos y explícitos), y con cierta cultura, valores, y modelos mentales de otras partes de la organización, originando un conocimiento ya no a nivel individual o personal sino a nivel corporativo, arraigado en ciertas rutinas organizativas. El proceso de aprendizaje individual de los miembros de la organización deriva en la generación de (se institucionaliza en forma de) un conjunto de rutinas idiosincrásicas (Nelson & Winter, 1982), que constituyen el principal sistema de almacenamiento de conocimiento de la organización (constituyen su “memoria colectiva”).

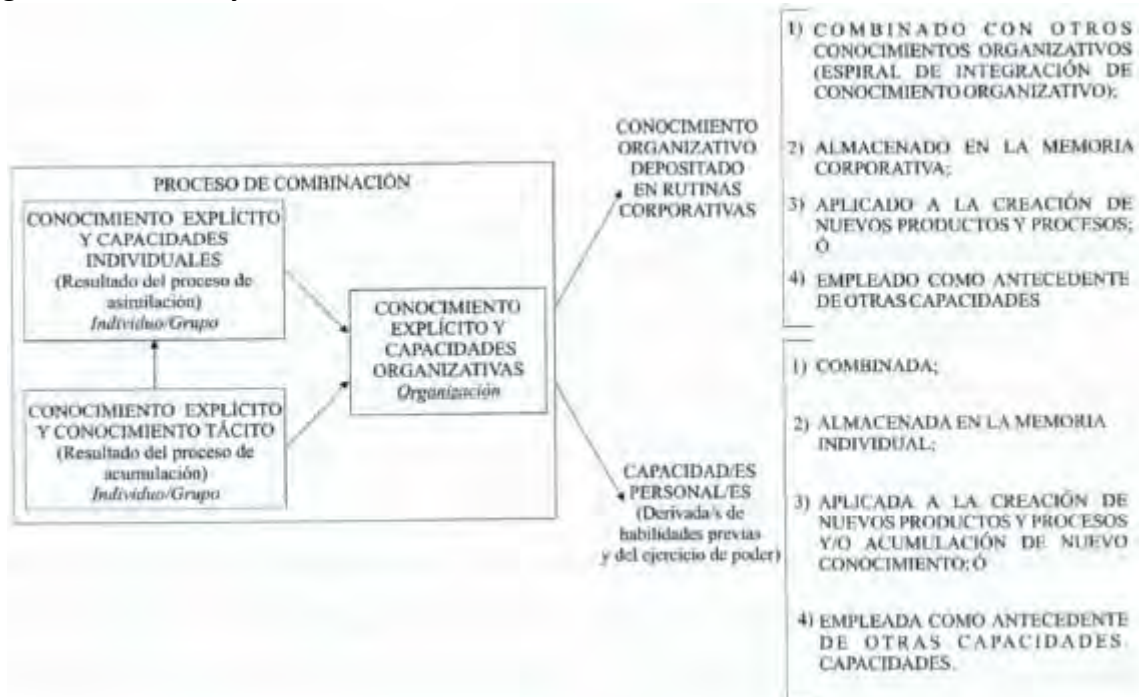
84 ¹ Nuestro interés se centra en la perspectiva social del aprendizaje y no en el aprendizaje meramente individual, pero aceptando la tesis de Richter (1998) de la esterilidad de la perspectiva cognitiva basada en la idea de que el aprendizaje es una actividad absolutamente individual. Aunque el aprendizaje organizativo parte del aprendizaje individual (Simon, 1991b), este último viene fuertemente condicionado por las circunstancias sociales del aprendizaje (Gherardi, Nicolini & Odella, 1998)

En esta fase, pues, las capacidades individuales quedan impregnadas en la cultura, procesos y estructura organizativa, que facilitan su almacenaje y las independizan de los individuos que las construyen y ejecutan, evitando así que este conocimiento se pierda en el caso de que los individuos abandonasen la empresa (Levitt & March, 1988). El aprendizaje organizativo es entonces una capacidad colectiva.

Esta capacidad colectiva no puede confundirse con otras capacidades, como la mente colectiva o el compromiso de los empleados. El concepto de mente colectiva alude a la capacidad de un grupo de personas para actuar cooperativamente, y no de forma individual. El compromiso organizativo se sostiene sobre un vínculo de implicación y fidelidad de los empleados con la organización. En cambio, el aprendizaje organizativo insiste en la habilidad de los recursos humanos para aprender mediante la experiencia y el pensamiento, en un cierto contexto organizativo y directivo, mejorando y recreando la memoria colectiva y la base de conocimientos de la empresa.

El conocimiento organizativo creado puede ser almacenado para usos posteriores en la organización, puede contribuir, mediante su aplicación directa, al desarrollo de nuevos productos y procesos, o puede ser combinado con otro conocimiento organizativo. Por tanto, se podrían distinguir dos etapas básicas en la combinación de conocimiento: a) una primera etapa destinada a la integración de conocimiento tácito y explícito individual con diferentes formas de conocimiento existentes en la empresa, cuyo resultado se plasma en la creación de rutinas organizativas; y b) una segunda etapa en la que las nuevas rutinas organizativas creadas pueden combinarse con otras rutinas existentes en la empresa. Conforme avanzara este proceso evolutivo o espiral de integración de conocimientos organizativos tácitos, mayor sería el valor de la capacidad que resultaría del mismo para el sustento y/o creación de ventajas competitivas.

Figura 33. Proceso y resultados de la combinación de conocimiento.



Por último, se debe reconocer la posibilidad de que a partir de este proceso de integración de conocimiento con diferentes tipos de características ontológicas y epistemológicas, no sólo puedan originarse rutinas organizativas, sino que puedan formarse también nuevas capacidades personales (nuevo conocimiento tácito individual combinado con otros tipos de conocimiento, valores, cultura, etc.), atendiendo a las habilidades personales o al ejercicio de poder que ciertos individuos realicen en este proceso de integración. Estas capacidades individuales pueden depositarse en experiencias y modelos mentales personales, pueden influir directamente en la capacidad de aplicación del nuevo conocimiento en nuevos productos y procesos, o pueden motivar la creación interna o adquisición externa de nuevo conocimiento.

La figura 33 resume el proceso y los resultados obtenidos del proceso de combinación para los distintos tipos de activos de conocimiento previamente asimilados: el conocimiento explícito y las capacidades individuales.

El núcleo de las capacidades dinámicas es un stock de conocimiento cuya variedad, profundidad y disponibilidad abre nuevos horizontes de ideas. Se incluye el conocimiento valioso almacenado por la empresa sobre los mercados y los clientes actuales, especialmente de los clientes clave; sobre las variables clave para satisfacerles y fidelizarles; sobre las tendencias futuras de los mercados incluyendo los nuevos mercados y clientes que pueden abrirse; sobre los competidores actuales y potenciales; sobre los mercados de factores; sobre las rutinas internas; sobre los activos de conocimiento interno explícito protegido legalmente; sobre los procesos básicos de negocio, etc. El valor competitivo de esta memoria organizativa es tanto mayor cuanto más intensa es su explicitación y documentación, que permite el depósito y la transferencia internas así como independizarla de las personas, obstaculizando la emigración. Además, la contribución del conocimiento a la exploración y desarrollo de nuevas competencias serán tanto mayor cuanto más variado y profundo sea dicho conocimiento.

Los estudios empíricos han demostrado que mientras las organizaciones crean conocimiento y aprendizaje, también olvidan. Por tanto, el almacenamiento, la organización y la retención del conocimiento organizativo, también referidos como componentes de la memoria organizativa, incrementan la eficiencia de la gestión del conocimiento. A pesar, empero, de su importancia esta actividad ha sido menos vinculada a la gestión del conocimiento que otras actividades como la creación de conocimiento y la transferencia, estando más relacionada con la gestión de la información.

Tan et al. (1999) incluyen como componentes de este concepto una serie de depósitos entre los que se encuentran: a) la documentación escrita; b) la información almacenada y estructurada en bases de datos electrónicas; c) el conocimiento humano codificado y almacenado en sistemas expertos; d) los procesos y procedimientos organizativos documentados; y e) el conocimiento tácito adquirido por individuos y redes de individuos, inseparable de los propios individuos y acumulado en elementos intangibles tales como la cultura, las rutinas, los procedimientos o la estructura organizativas.

También cabe distinguir entre una memoria individual y organizativa. La memoria individual se desarrolla sobre la base de las observaciones, experiencias y acciones de los individuos de la organización. La memoria colectiva u organizativa se define como los medios a través de los cuales el conocimiento, la experiencia y las acciones pasadas influyen en las actividades

organizativas presentes. A partir de esta definición se desprende que la memoria colectiva incluye, pues, la memoria individual así como la cultura, el diseño organizativo del trabajo, el conocimiento compartido y las interpretaciones que resultan de interacciones sociales en organizaciones.

La capacidad de innovación

A pesar de la importancia de los procesos anteriores, ninguna empresa puede sobrevivir sin aplicar o explotar el conocimiento acumulado. La capacidad de aplicación del conocimiento, también definida en la literatura como capacidad de innovación, está formada por las destrezas y habilidades en *saber hacer*, conocimientos idiosincrásicos y tácitos, y valores que posee tanto la organización como sus miembros para la innovación, para el desarrollo de nuevas capacidades, productos, procesos y formas organizativas. Sus resultados deben apreciarse en la renovación de la cartera de productos, del mapa de procesos, de los negocios y modelos de negocio de la empresa. También hay que incluir aquí las innovaciones organizativas.

5.1.5.6. Las rutinas organizativas y las capacidades dinámicas: explotación versus exploración

Las capacidades no sólo dependen de los recursos de la empresa (no son sólo equipos de recursos), sino de su destreza para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de normas y procedimientos. Luego la creación de capacidades exige, además de diseñar un equipo de recursos, perfeccionar patrones complejos de coordinación entre personas y entre personas y otro tipo de recursos. El mismo Grant apuntó que la iluminación de la anatomía de capacidades de la empresa se logra con el concurso del concepto de **normas y procedimientos organizativas**, en el sentido de rutina⁸⁵ introducido en la literatura por Nelson y Winter.⁸⁶ “Las normas y procedimientos organizativos son pautas predecibles y regulares de actividad a través de las que se desarrolla una secuencia de acciones coordinadas por individuos. Una capacidad es, en esencia, un procedimiento, o un conjunto de procedimientos interactuando. La organización misma es una enorme red de normas y procedimientos” (Grant, 1991: 122). Las normas y procedimientos organizativos son el principal sistema de almacenamiento de conocimiento de la organización, y determinan los patrones regulares de comportamiento organizativo que condicionan la forma de actuar en cada momento y guían la acción organizativa.

Las normas y los procedimientos son a la organización lo que las habilidades a los individuos. Las rutinas se llevan a cabo por la organización, al igual que las habilidades por los individuos, casi automáticamente, sin precisar prácticamente coordinación consciente. Las rutinas

85 ¹ Seguimos aquí el sabio criterio de Lázaro Carreter (1997: 33-35), para quien “la *rutina* es, en la conciencia lingüística hispana, abominable”, toda vez que el sentido heredado desde su introducción como un galicismo a finales del XVIII, e incluido en el Diccionario en 1847, alude a “costumbre inveterada, hábito adquirido de hacer las cosas por mera práctica y sin razonarlas”. El sentido español de rutina y rutinario es pues bien distinto al inglés, donde designa todo aquello que se hace de acuerdo con un procedimiento establecido; así, Nelson & Winter (1982) hacen referencia con rutina organizativa a la repetición de patrones regulares y previsibles de actuación y actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas. De ahí que tomamos como traducción española del concepto anglosajón “rutina organizativa” el de “normas y procedimientos organizativos”, intentando así mantener la acepción positiva que a tales activos concede el RBV, incompatibles con el significado ordinario y vulgar adquirido por la traducción directa.

86 ¹ Véanse Nelson (1991) y Nelson & Winter (1982)

necesitan una cantidad importante de conocimiento tácito, y hacen referencia a contingencias que ocurren frecuentemente. Tan sólo un limitado repertorio de rutinas puede ser desempeñado eficientemente con una coordinación prácticamente perfecta. De la misma forma que las habilidades individuales son adquiridas mediante la práctica continuada en el tiempo, las rutinas de una organización son desarrolladas, perfeccionadas y sostenidas sólo a través de la experiencia ganada con la repetición en el uso. Las capacidades organizativas están pues compuestas de conocimiento cuya fuente es el aprendizaje basado en la repetición que tiene lugar desarrollando actividades, originándose en condiciones de incertidumbre y complejidad, requiriendo de la interacción social en un bucle continuo de conversión de conocimiento tácito en explícito. Es precisamente el aprendizaje lo que hace a las capacidades origen de rentas económicas sostenidas, al ser altamente específicas de la empresa como consecuencia de la dependencia histórica. La ventaja de una empresa establecida sobre un nuevo competidor consiste básicamente en las rutinas que la primera ha perfeccionado a través del tiempo. Esta ventaja puede ser inversa en el caso de industrias sujetas a un rápido cambio tecnológico.

Las mismas capacidades dinámicas están basadas en rutinas que guían los esfuerzos individuales y colectivos para cambiar el resto de capacidades (Zollo & Winter, 2002: 340). Este hecho suscita la duda de si las capacidades son en sí mismas rutinas organizativas. Para algunos, las capacidades dinámicas seguirían compartiendo un aspecto que distingue a toda capacidad: ser una colección de rutinas, aunque en este caso enfocadas en ampliar, mejorar y regenerar el stock de recursos y capacidades de la empresa.⁸⁷ En cambio, para otros, las capacidades dinámicas se encuentran incrustadas en los procesos de las rutinas organizativas, y es desde esta posición desde donde desencadenan cambios favorables en los recursos y capacidades. Esta segunda lectura, que sitúa a las rutinas organizativas en una posición de enlace entre las capacidades dinámicas y la base del resto de activos de la empresa, es la que goza actualmente de mayor consenso.⁸⁸

Esta premisa, unida a la dependencia histórica y al proceso acumulativo que tipifican la evolución de las capacidades dinámicas, constata el papel crítico que las rutinas organizativas juegan dentro del proceso de adaptación. Las rutinas son los conductores de la creación y recreación de los recursos y capacidades de la empresa encaminadas a generar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Las capacidades dinámicas son pues un reflejo de la habilidad de la empresa para preservar la estabilidad del núcleo de competencias que son actualmente la base de su ventaja competitiva, al tiempo que trabaja para renovarlas.

El indudable valor que tienen las rutinas organizativas para la explotación del stock de recursos y su mejora continua no debe ocultar que al mismo tiempo, en algunas ocasiones, pueden ser una rémora para la adaptación y la innovación al generar una cierta inercia cuyo cambio despierta resistencias. Las empresas precisan entonces acompañar las capacidades rutinizadas con capacidades dinámicas que se ocupen de promover la innovación en todos sus resquicios, renovando la cartera de rutinas, desechando las obsoletas y promoviendo una actitud abierta para sobrepasar las inercias. Las capacidades funcionales e interfuncionales representan las destrezas organizativas para replicar tareas previamente desarrolladas, es decir, son básicamente **capacidades de explotación** del stock actual de recursos y

87 ¹ Es la tesis de autores como Wooten & Hayes (2004).

88 ¹ Siendo apoyada por la mayoría de la literatura (e.g., Nelson & Winter, 1982; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Raubitschek, 2000; Zollo & Winter, 2002).

capacidades y de combinaciones eficientes de los mismos que han sido previamente desarrolladas en la empresa. Las capacidades dinámicas son en cambio sobre todo **capacidades de exploración**. Como activos de aprendizaje que son, escapan al ámbito de las capacidades funcionales y constituyen el soporte cognitivo de los procesos de innovación y de continua expansión del stock de conocimiento de la organización.

El proceso de innovación implica una tensión entre la explotación de los conocimientos ya aprendidos y la exploración y asimilación de nuevos conocimientos. En el modelo de Crossan, Lane & White (1999), esta tensión se plasma en los procesos de *feedback* y *feed forward*. El *feedback* está relacionado con la explotación por los miembros y grupos de lo que se ha aprendido previamente, y que ha sido institucionalizado en forma de rutinas. El *feed forward* se refiere a la transferencia de nuevo conocimiento desde los individuos a la organización, a partir del aprendizaje individual y de su absorción y fijación del mismo por la empresa dando lugar al aprendizaje colectivo que puede conducir a la modificación de los supuestos, a la revitalización de la memoria organizativa.

Este modelo permite visualizar las interacciones entre la dimensión cognitiva y de acción de la innovación. El proceso de combinación, integración, y almacenamiento de conocimiento da sentido al ciclo recíproco entre cognición y acción, de suerte que unos no pueden ser divorciados de los otros: el conocimiento guía la acción, pero la acción también alimenta la comprensión. La organización asimila nuevos conocimientos y crea nuevas competencias gracias a los subprocesos de intuición, interpretación e integración (*feed forward*). Estos conocimientos se institucionalizan cuando se depositan en la memoria organizativa en forma de rutinas. Pero en sentido inverso, el aprendizaje discurre como un proceso a través del cual la experimentación y la repetición conducen a la detección y corrección de errores, las tareas se realizan con mayor destreza y rapidez y se identifican nuevas oportunidades productivas; a través de este proceso se genera nuevo conocimiento. Mediante el *feedback*, los miembros y grupos de la organización alinean su conducta con los nuevos patrones, explotando las rutinas. A través de la experiencia y del “aprender haciendo”, se puede generar un nuevo ciclo de innovación que arranca de la intuición y termina nuevamente con la institucionalización de lo aprendido, propiciando la renovación de la organización. Así concebido, el aprendizaje organizativo se entiende tanto un resultado como un proceso, capturando el ciclo completo e interactivo de adquisición de conocimiento y adopción de acciones, aspectos entre los cuales se establece una relación interactiva mediante procesos de *feed- feedback* (explotación de las rutinas) y *feed-forward* (exploración de nuevos conocimientos).

El concepto de aprendizaje que adoptamos concilia estas dos tendencias en principio conflictivas, la continuidad y el cambio, intentando simultáneamente desarrollar incrementalmente y transformar radicalmente la memoria colectiva y los modelos mentales dominantes en la organización. El aprendizaje exige un balance entre el uso de lo que previamente se ha aprendido (explotación) y la asimilación de nuevo aprendizaje (exploración).⁸⁹ Dado que la dotación de $R+C^2$ de la empresa es fija a corto plazo, y que el desarrollo de nuevos $R+C^2$ precisa un prolongado periodo difícilmente acortable a causa de su dependencia temporal (fenómenos de deseconomías de compresión temporal y eficiencia de la masa de activos), el desarrollo de nuevas competencias no debe implicar la eliminación

89 ¹ March (1991) y Levinthal & March (1993) fueron defensores precursores de esta tesis.

de las ventajas actuales, pues el vacío de competencias que se produce dejaría oportunidades para los competidores.

Siguiendo una clasificación de referencia⁹⁰ también distinguiremos dentro de las capacidades dinámicas entre capacidades schumpeterianas y de mejora continua. Ambas capacidades dinámicas son capacidades transversales porque exigen la colaboración y la integración de recursos de funciones como I+D, comercialización, fabricación, finanzas o planificación estratégica. Pero se trata de activos integrados por conocimiento tácito cognitivo y no por saber hacer. Sus rasgos típicos son:

- **Capacidades dinámicas schumpeterianas.** Son las capacidades dinámicas radicales que posee la organización, basadas en el crecimiento discontinuo del stock de conocimiento. Estas capacidades son las que provocan cambios fundamentales en las actividades de una organización o de una industria con respecto a las prácticas existentes, ya sea planteando nuevos problemas, desarrollando nuevas habilidades tecnológicas u organizativas, o nuevas formas de resolver problemas. Luego su fin es transformar y renovar la base de recursos y capacidades existente, introduciendo nuevos recursos y capacidades o modificando las combinaciones existentes en nuevas formas.
- **Capacidades dinámicas de mejora continua.** Son las capacidades dinámicas incrementales que posee la organización, basadas en el crecimiento gradual del stock de conocimiento y la mejora continua del stock de recursos y capacidades. Estas competencias conducen a cambios constantes y marginales respecto a las prácticas existentes, reforzando las capacidades existentes en la organización. Su objetivo no es cambiar el stock de recursos y capacidades de la empresa, sino adaptarlo y ajustarlo con un alcance incremental. Por ejemplo, la habilidad para la diferenciación tecnológica del producto o la introducción de nuevos productos en ciclos cada vez más cortos

5.1.6. Las meta-capacidades

En términos de Aaker (1989), los recursos intangibles son los *having*, “aquello que se tiene”, frente a las capacidades que son los *doing*, “aquello que se hace”, el saber hacer de la organización y de sus integrantes (dimensión técnica del conocimiento tácito), y el *thinking*, “aquello que se piensa” (dimensión cognitiva del conocimiento tácito). Por su parte, las meta-capacidades son el *rethinking*, otra dimensión cognitiva del conocimiento tácito enfocada en cambiar el modo en que se piensa.

Las meta-capacidades fueron desveladas por Collis (1994), quien las señaló como las capacidades “de orden superior” relacionadas con la destreza de aprender a aprender (*learning-to-learning capabilities*), y pronostica que se impondrán en el futuro para desarrollar mejor y más rápidamente la capacidad de innovación. Las meta-capacidades están orientadas a descubrir nuevas formas de crear, desarrollar o modificar los procesos de creación de nuevos recursos y capacidades, así como nuevos enfoques para renovar la forma de desarrollar las capacidades dinámicas. De ahí que se les haya llamado también capacidades regeneradoras.

90 ¹ Esta clasificación es ampliamente compartida, desde trabajos seminales como los de Damanpour (1996) y Gopalakrishnan & Damanpour (1994). En otros trabajos se distingue entre capacidades dinámicas incrementales y renovadoras (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009).

Las corrientes que han desarrollado el concepto de capacidades dinámicas han recordado que la renovación, mejora o sustitución de las capacidades, labor a la que responden las capacidades dinámicas, obedece a la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno. Además, han hecho bandera de la importancia de estudiarla forma en que se desarrollan, integran en el stock y utilizan las nuevas capacidades. Sin embargo, la literatura estratégica ha progresado poco para satisfacer estas demandas, y en consecuencia se sabe poco de cómo regenerar el stock de recursos y capacidades en función de la evolución del entorno que rodea a estos activos.

Herreros (2007: 49) ha elaborado la metáfora de la bañera para ilustrar el problema. Con el tiempo la bañera envejece degradándose el esmalte y el acero, hasta abrirse fugas por las que se pierde el agua. Los recursos y capacidades serían el nivel del agua en la bañera. Si la empresa desea mantener dicho stock o aumentarlo, deberá aportar continuamente a la bañera al menos el mismo caudal que pierde. Ese líquido que aportamos son las capacidades dinámicas que reemplazan a las que desaparecen o las sustituyen porque las viejas han perdido valor. Pero también podríamos cambiar el enfoque, por ejemplo no recurriendo a llenar la bañera sino aportar el agua de formas diferentes. Estaríamos entonces desarrollando meta-capacidades que pueden: (1) cambiar completamente la misma naturaleza de los recursos y capacidades utilizados; y (2) obligar a la organización a repensar sus procesos y negocios para adaptarse a los nuevos medios con que cuenta.

Las meta-capacidades son pues habilidades que ayudan a la empresa a dar entrada a lo nuevo, a regenerar sus principios y patrones de conducta, es decir, a desaprender para aprender de nuevo sobre nuevas bases. En un entorno cambiante, esta necesidad de regeneración será continua y por tanto el proceso de cambio y desaprendizaje-aprendizaje de nuevas competencias no tendrá fin ni pausa. Así lo señalaban ya Raymond E. Miles, Charles C. Snow y Grant Miles en un artículo de impacto publicado en el año 2000 en *Long Range Planning*, titulado "TheFuture.org", donde escribían lo siguiente:

El núcleo de la ventaja competitiva en sectores caracterizados por cambios rápidos radica en la capacidad de desarrollar continuamente capacidades nuevas. Esto necesita lo que llamamos meta-capacidades, habilidades y conocimientos que subyacen al propio proceso de desarrollar capacidades. Las meta-capacidades permiten la recreación continua y duradera de capacidades concretas relacionadas con el éxito y la supervivencia de la empresa.

Las habilidades que pueden etiquetarse como capacidades están pendientes de definir. Sin embargo, podemos aventurar ya algunas destrezas que sin duda terminarán formando parte del concepto cuando se consolide, organizadas en meta-capacidades de cinco tipos: anticipación prospectiva disciplinada, aprendizaje generativo, capital social y emprendimiento.

Anticipación prospectiva disciplinada

Es la habilidad para explorar, escanear y leer el entorno, identificar los posibles escenarios futuros que cabe imaginar para de ellos entresacar las amenazas que podrán agrietar la idoneidad de los estándares, normas y procedimientos actuales, así como las nuevas oportunidades que podrían surgir (y no las oportunidades que surgirán que nos son desconocidas).

Aprendizaje generativo

Más allá del grado de discontinuidad que las innovaciones finalmente sacadas de los procesos de conocimiento hayan conseguido, el fuerte vínculo que une las capacidades dinámicas y las rutinas organizativas origina que los procesos de aprendizaje que toman a las primeras como base sean del corte de las que Argyris & Schon (1978) denominan “aprendizaje de un solo bucle” y Senge (1990: 24) califica como **aprendizaje adaptativo**.

El aprendizaje adaptativo se apoya en la explotación de las competencias clave y de las rutinas de la organización. En el seno de la empresa se generan pautas de actuación que estimulan a los empleados a que, partiendo de la práctica derivada de la experiencia y de la reiteración que devengan un mejor conocimiento por el individuo de su trabajo, busque interpretar y resolver experiencias y problemas que producen desviaciones en su desempeño y el modo de resolverlas para lograr los objetivos de desempeño predeterminados (estándares de rendimiento). En este caso, el logro y el perfeccionamiento de la cooperación y la coordinación entre recursos, o sea, la mejora de las capacidades, implica aprendizaje a través de la repetición.

Junto al aprendizaje adaptativo existe otro tipo de aprendizaje que Argyris & Schon (1978) denominan “aprendizaje de doble bucle” y Senge (1990: 24) **aprendizaje generativo**. En este caso, el alcance del aprendizaje es más profundo, permitiendo a los miembros de la organización cuestionarse la idoneidad de los estándares de desempeño, de las normas y procedimientos. El aprendizaje generativo es un proceso dinámico que permite a los individuos, a partir de la información integrada recopilada del análisis de sucesos complejos, explorar las implicaciones del nuevo escenario en cuanto a modificación de los modelos mentales dominantes en la empresa sobre su concepto de sí misma, de sus mercados y de sus competidores. Este segundo tipo de aprendizaje debe permitir el desarrollo de la habilidad de la organización para renovar o revitalizar sus competencias, desaprendiendo rutinas, formas inveteradas de hacer las cosas por hábito o tradición, y explorando nuevas competencias.

Capital social

Las habilidades en capital social incluyen los activos de conocimiento y de aprendizaje acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con otros agentes del entorno. Se pueden definir como la destreza que la empresa posee para establecer relaciones de cooperación estables y a largo plazo con los diferentes grupos de interés externos a la organización, a fin de acceder a los activos necesarios para la producción, la distribución, la dirección o la innovación. La cooperación es una meta-capacidad porque en entornos inciertos y turbulentos la sustitución de las capacidades obsoletas, así como el desarrollo y la implantación de la estrategia, requerirán acciones coordinadas y conocimientos complementarios.

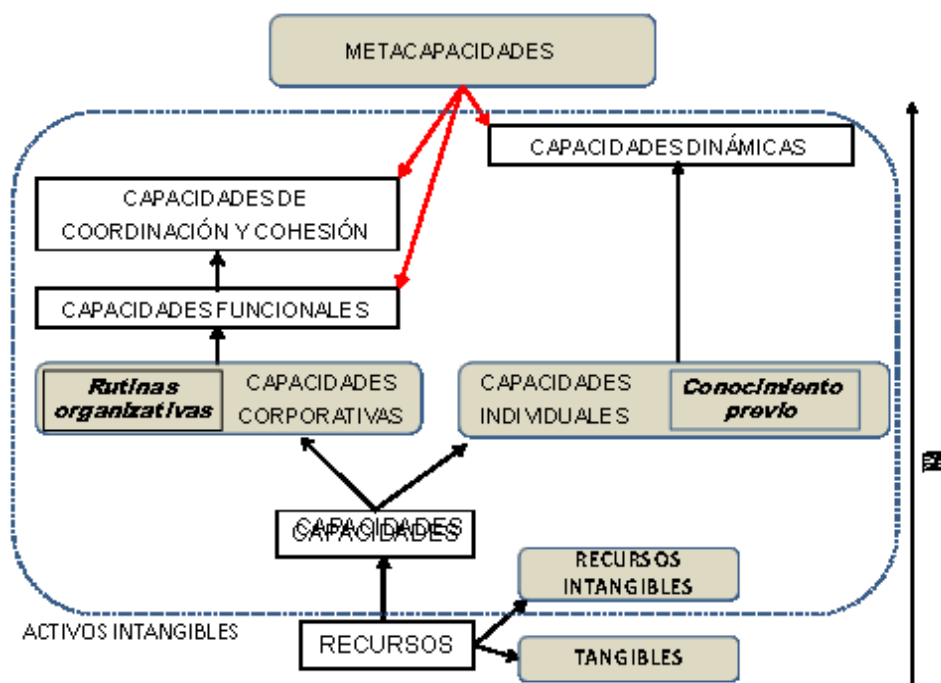
Creatividad

La creatividad es la meta-capacidad para desarrollar nuevos modelos mentales sobre la empresa, su mercado y la competencia, que faciliten el desarrollo de estrategias renovadoras de adaptación.

5.1.7. El patrimonio completo de activos de una organización

El patrimonio completo de activos de una organización (figura 34) incluye pues un conjunto plural de activos tangibles e intangibles que está organizado según una jerarquía de distintos niveles. Los activos más sencillos son los recursos tangibles, avanzando su nivel de complejidad a media que avanzamos por los distintos niveles de activos intangibles, desde los más explícitos y codificados que son los recursos intangibles, subiendo dentro de las capacidades a medida que progresamos desde las capacidades funcionales hacia las capacidades de coordinación y cohesión y las capacidades dinámicas, hasta llegar a las metacapacidades. Es interesante notar que aunque el cuerpo fundamental de las capacidades son de corte corporativo, las capacidades individuales también juegan su papel y de modo prioritario en relación a las capacidades dinámicas.

Figura 34. El patrimonio completo de activos de una organización y su jerarquía.



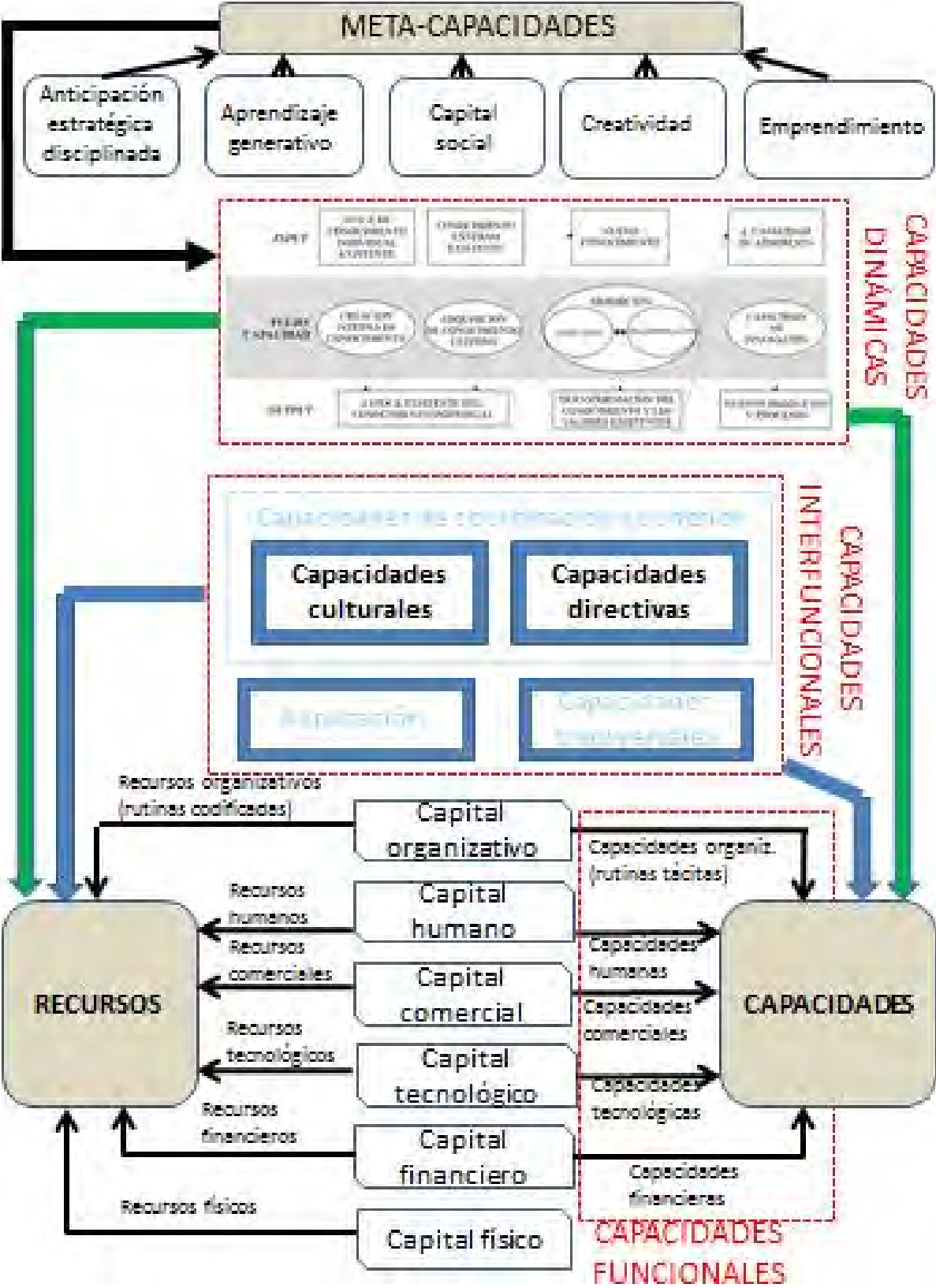
El mapa completo de activos de una organización se puede observar con más detalle en la figura 35. Hemos distinguido así tres dimensiones de activos de generación interna, que dan lugar a 12 tipos de recursos y capacidades, organizadas jerárquicamente en 5 niveles. El capital físico de la organización cae siempre en el dominio de los recursos, que son el nivel más bajo de activos por dificultad de acumulación. El capital financiero, el capital tecnológico, el capital comercial y el capital organizativo incluyen elementos que son tanto recursos como capacidades; el rasgo esencial para incluir cada uno de estos activos como recurso o como capacidad, será su independencia / dependencia de las personas, la posibilidad que la empresa tenga o no de controlarlos (al estar codificados o depositados) o de ejercer sobre ellos derechos de propiedad (ser objeto de protección legal y/o de comercialización), y su dimensión de forma de conocimiento explícito / tácito-técnica. El

capital humano tiene implicaciones más complejas, pues además de la vertiente como recurso (los habitualmente denominados recursos humanos, que no son sino las hora/hombre de trabajo reguladas contractualmente), tiene otra como capacidad (aquellas destrezas de las que es propietaria la persona y que cede en distintos grados en el trabajo según las movilicen las capacidades culturales) e incluso como componente de algunas meta-capacidades; además, el capital humano es repositorio de unas capacidades individuales que constituyen el conocimiento previo de que la empresa dispone y que participa en la construcción de capacidades dinámicas. Las capacidades basadas en estos capitales forman la primera categoría de capacidades funcionales (que dentro del patrimonio serían el segundo nivel, tras los recursos).

El segundo nivel de capacidades son las de coordinación y cohesión, responsables de movilizar y coordinar los equipos de recursos y capacidades funcionales. Esta labor la desempeñan a través de la reputación y de capacidades transversales, culturales y directivas.

Todo este conjunto de recursos y capacidades es la clave de la posición competitiva de la empresa en un momento dado. Pero la evolución del entorno obliga a la empresa a mejorar y renovar su cartera de activos, labor para la que precisa de las capacidades dinámicas. En entornos altamente cambiantes incluso los procesos de creación de conocimiento y su aplicación para la innovación pueden ser insuficientes para mantener la competitividad a medio y largo plazo, entrando entonces en juego las meta-capacidades.

Figura 35. El patrimonio completo de activos de una organización: sus componentes.



5.2. LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA EMPRESA

Identificados los dominios de los conceptos recurso, capacidad y meta-capacidad (R+C²), procede ahora su distinción del constructo **competencias distintivas**.⁹¹ No todos los activos de la empresa son estratégicamente relevantes, existiendo importantes diferencias entre ellos según su potencia contribución a la competitividad. Ya hemos señalado en la figura 34 que el valor estratégico de los activos crece de forma continua a medida que aumenta la dificultad para su desarrollo. A título introductorio, podemos ver que los activos menos valiosos estratégicamente son los recursos y que, dentro de los intangibles, se avanza en potencial de creación de valor a medida que se sube por la jerarquía desde los recursos intangibles hacia las capacidades y a continuación hacia las meta-capacidades. Es pues necesario distinguir entre R+C² y R+C² excepcionales capaces de conducir a concebir e implantar estrategias valiosas y a posiciones competitivas ventajosas.

Las competencias distintivas de una empresa pueden definirse del modo siguiente:⁹²

Son el perfil y patrón de fortalezas relativo a áreas específicas de recursos, capacidades y meta-capacidades que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos, que permiten a la empresa hacer algo mejor que sus competidores, hasta el punto de que será difícilmente imitable por estos, que pueda plasmarse en características de diferenciación del producto que el consumidor perciba de especial valor generando así ventajas competitivas que producirán un desempeño superior consistente; y cómo amplía, adapta, renueva y/o reconfigura su stock de R+C² para responder de forma consistente en situaciones de mercado cambiantes y mantener su diferenciación competitiva en el tiempo protegida de la innovación.

De esta definición se deducen los requisitos que, a efectos prácticos, debe reunir cualquier activo para ser una competencia distintiva:

- El primer rasgo que caracterizará a los R+C² excepcionales es ser “fortalezas de la empresa” en relación con sus competidores que le permiten aprovechar oportunidades en los mercados.⁹³ Es decir, las competencias distintivas de una organización no son lo que puede hacer, sino lo que puede hacer bien o mejor que sus competidores.
- La medida final del potencial competitivo de un activo es su valor para generar resultados económicos superiores al promedio de la industria de forma sostenida en el tiempo. A este desempeño sobresaliente y sostenido se le llaman **rentas económicas**. Las rentas económicas son el exceso del beneficio sobre el coste real o de oportunidad (en usos alternativos dentro de la empresa o al precio de su venta) de los activos que generan esa renta.
- En la medida en que las fortalezas de la empresa deben descansar en el perfil y patrón de sus recursos, capacidades y meta-capacidades, es preciso conocer qué característica debe

91 [†] Esta delimitación conceptual ha permanecido confusa en el RBV. Autores como Barney (1991: 101-102) equiparan ya directamente los recursos de la empresa con las fortalezas que la organización puede usar para concebir e implantar estrategias que mejoren su eficacia y su eficiencia.

92 [†] Esta definición sintetiza los conceptos parciales que han sido propuestos en la literatura a lo largo de diversas etapas. Snow & Hrebiniak (1980) desarrollaron la más temprana revisión del concepto de competencias distintivas. Véase una actualización en Camisón (2002a).

93 La concepción de las competencias distintivas como las fortalezas de la empresa en relación con sus competidores está presente en los trabajos pioneros en estrategia como los de Selznick (1949, 1957), Andrews (1971: 98-108) y Ansoff (1965: 110-117).

tener un activo de cualquiera de estas clases para ser reconocido como capaz de crear **ventajas competitivas sostenidas** en el tiempo. La clave del valor de un activo a estos efectos es que sea difícilmente imitable, insustituible, heterogéneo y valioso. Denominaremos **activos estratégicos** a los elementos en los que concurra este rasgo.

- Cuando un activo genera una ventaja competitiva sostenida, la empresa podrá alcanzar unos resultados superiores al promedio de la industria durante un cierto tiempo. A estos resultados derivados de la explotación de activos con poder para crear una diferenciación del producto que añada valor a los consumidores en una industria se les llama **rentas ricardianas**, en recuerdo del economista clásico británico David Ricardo y su teoría de las ventajas asociadas a la posesión de recursos únicos. Estas rentas son pues totalmente diferentes a las **rentas de monopolio** procedentes de situaciones de mercado privilegiadas, del poder de mercado o de restricciones deliberadas de la producción.
- Pese a que un activo estratégico puede proteger la ventaja competitiva de la imitación, quizás no lo haga de la innovación, que en un contexto de mercado cambiante puede alumbrar otros recursos, capacidades o competencias, más valiosos y sustitutivos. Por ello, la sostenibilidad real de la ventaja competitiva y de las rentas económicas exige la destreza para ampliar el stock de R+C² y para adaptarlo, renovarlo o reconfigurarlo. Es decir, habría que evolucionar desde ventajas competitivas sostenidas hacia **ventajas competitivas regenerables**. Las competencias distintivas en las que concurre este requisito son las **capacidades dinámicas y las meta-capacidades**. Las rentas económicas inducidas en este caso se denominan **rentas schumpeterianas**, en recuerdo del economista Joseph Schumpeter que fue un pionero en reconocer la importancia de la innovación en las economías modernas.

Tabla 16. Activos estratégicos, competencias dinámicas y competencias distintivas.

	ACTIVOS ESTRATÉGICOS	CAPACIDADES DINÁMICAS	COMPETENCIAS DISTINTIVAS
Rasgos característicos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Heterogeneidad ❖ Escasez ❖ Durabilidad ❖ Inimitabilidad ❖ Insustituibilidad ❖ Movilidad imperfecta ❖ Apropiabilidad ❖ Superioridad competitiva ❖ Ajuste con el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamicidad (nuevas combinaciones de activos estratégicos) • Innovaciones • Riesgo • Actitud emprendedora • Destrucción creativa • Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acceso a una amplia variedad de mercados ❖ Aumento del valor del producto para el cliente final ❖ Creación de nuevos productos ❖ Inimitabilidad por ser una combinación única de tecnologías, rutinas y habilidades ❖ Equilibrio explotación / exploración ❖ Basadas en intangibles
Enfoque	Equilibrio	Desequilibrio	Equilibrio + Desequilibrio
Origen	Exógeno (imperfecciones del mercado de factores)	Endógeno (capacidad de cambio e innovación de empresa)	Exógeno + Endógeno
Tipo de rentas	Ricardianas o monopolísticas	Schumpeterianas	Ricardianas y schumpeterianas
Tipo de ventajas competitivas	Sostenibles	Regenerables	Sostenibles y regenerables

Fuente: Camisón (2002a: 145).

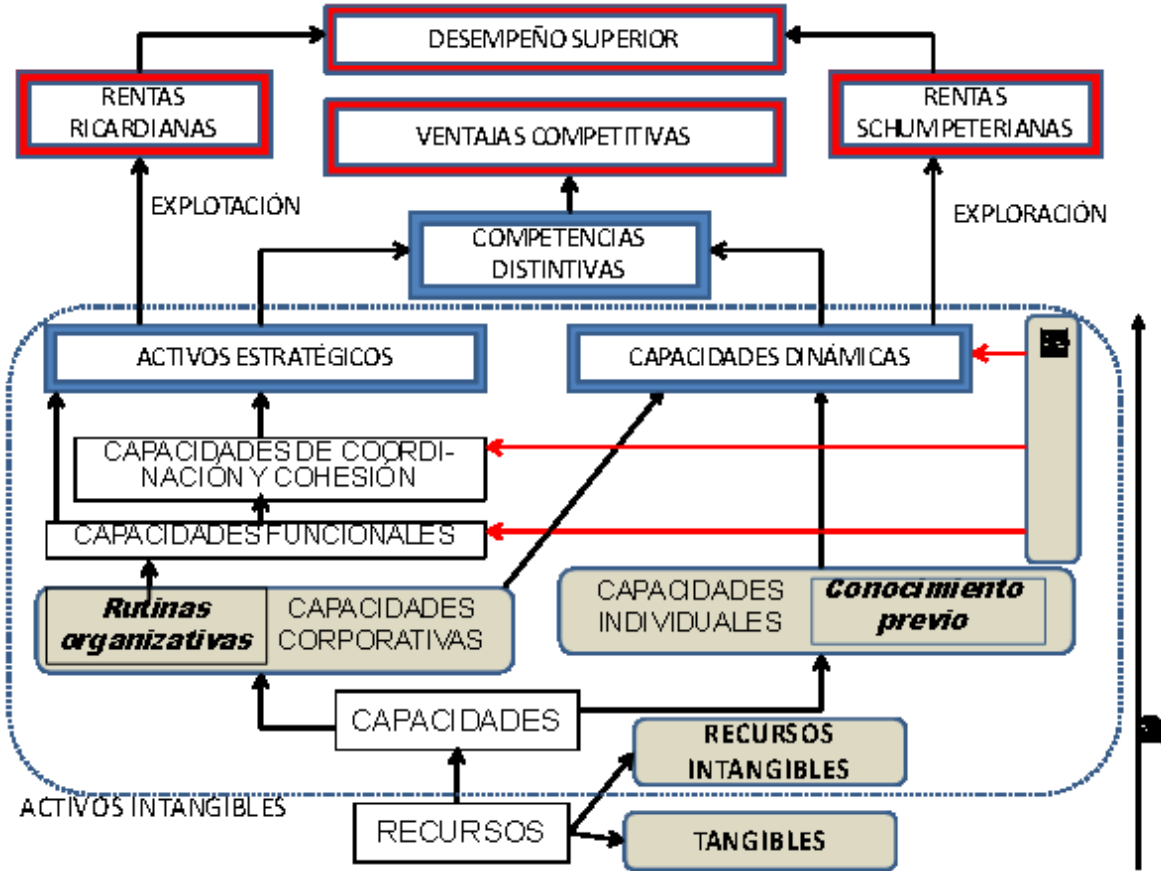
En conclusión, las competencias distintivas o esenciales de una empresa pueden ser activos que reúnan las condiciones de ser activos estratégicos y capacidades dinámicas. Los activos que reúnen con mayor intensidad estos requisitos son las capacidades y las meta-capacidades, y en mucha menor medida los recursos (incluidos los intangibles). La tabla 16 ilustra este concepto de las competencias distintivas como la suma de activos que conjugan la naturaleza estratégica y el carácter dinámico. También se condensan aquí los rasgos característicos de los elementos que sólo son activos estratégicos o capacidades dinámicas. Cada uno de estos tres tipos de activos de una empresa asume enfoques distintos del mercado. Mientras los activos estratégicos se sitúan en un mercado en equilibrio, las capacidades dinámicas insisten en el desequilibrio de los mercados, proponiendo las competencias distintivas una interpretación de la lógica de la competencia que aúne ambos momentos. En cuanto a las ventajas competitivas producidas, los activos estratégicos pueden originar ventajas sostenibles explotando las imperfecciones del mercado de factores (origen exógeno), teniendo a su alcance las llamadas rentas ricardianas (derivadas de la superioridad de activos) y las rentas monopolísticas (nacidas de activos exclusivos), pero con un límite temporal marcado por cambios en la competencia (innovación) o la estructura de la industria, y por ello siguen siendo ventajas temporales. Las capacidades dinámicas buscan solventar el carácter efímero de toda ventaja competitiva trabajando para su adaptación, renovación o regeneración en base a factores endógenos como son la capacidad de cambio, innovación y reinención de la empresa; su resultado serían las rentas schumpeterianas.

Según las competencias se orienten a explotar el stock actual de recursos y capacidades o a explorar nuevas combinaciones de los mismos o su adaptación, renovación o regeneración, hablaremos de competencia ricardiana y competencia schumpeteriana. La primera versa sobre **capacidades de explotación** y la segunda sobre **capacidades de exploración**. Por último, las competencias distintivas son las que deberían sustentar ventajas competitivas verdaderamente sostenibles porque permiten, tanto explotar el stock de activos estratégicos, como explotar su renovación y mejora en base a las capacidades / competencias dinámicas.

La tendencia actual es a explicar las posiciones competitivas únicas de las empresas, conjugando la perspectiva estática (basada en la naturaleza de las variables –activos estratégicos-) que explica la competitividad a corto plazo, con la perspectiva dinámica (basada en el proceso de formación y recreación, que conduce al desarrollo de $R+C^2$ únicos) y que explica la competitividad a largo plazo. Las competencias en I+D podrían ser las fundamentales, aunque en una empresa excelente, sus sistemas de producción, logística, marketing y asuntos legales deben haber creado competencias para apoyar y complementar los nuevos productos y procesos. Las competencias funcionales constituyen así el soporte de las competencias dinámicas. Las empresas excelentes necesitan aprender a ser excelentes en un cierto tipo de innovación para conseguir las ventajas competitivas que ésta proporciona, pero ello requiere la práctica de las rutinas organizativas para alcanzar una cierta coherencia en el conjunto de actividades llevadas a cabo. Es decir, la posición competitiva única y la competitividad de las empresas se explica tanto por su habilidad para la explotación de sus activos estratégicos, como por su talento para la exploración de nuevas combinaciones de $R+C^2$, siendo necesario un equilibrio entre ellos.

La figura 36 muestra de forma esquemática la concepción de este conjunto de activos y sus efectos sobre la creación de ventajas competitivas y el desempeño organizativo. Cada nivel en la jerarquía de activos se basa en el nivel o los niveles inferiores, resultando pues de su integración. Por tanto, cada nivel de activos da lugar a un nivel superior de mayor valor añadido para la empresa. Los equipos de recursos coordinados engendran capacidades. Las capacidades tanto personales como corporativas pueden influir sobre las capacidades dinámicas, aunque son las capacidades corporativas como conjunto de rutinas organizativas, las que más probabilidad tienen de crear activos estratégicos de los que deriven ventajas competitivas sostenibles y rentas ricardianas. Son estas capacidades formadas por rutinas, que permiten la explotación de los activos estratégicos, las que juegan un papel motor en el logro de ventajas competitivas basadas en la eficiencia organizativa durante las fases de estabilidad del entorno. No obstante, recordando que en la economía moderna pocos entornos permanecen inmutables durante largos periodos temporales, cabe deducir que los activos estratégicos sólo son útiles para conservar ventajas competitivas a corto-medio plazo. Por otro lado, como ya vimos, las capacidades corporativas pueden clasificarse en diversas clases, dependiendo de los procesos a los que se refieran, según se refieran a las actividades funcionales, a las actividades interfuncionales derivadas de la integración de varias áreas funcionales o de la coordinación y cohesión de toda la organización (capacidades interfuncionales) o a los procesos de gestión del conocimiento y de innovación (capacidades dinámicas). En el último nivel se sitúan las meta-capacidades, cuya idea central es regenerar las capacidades dinámicas de la organización. Es en las capacidades dinámicas y en las meta-capacidades donde deben reposar las esperanzas de la empresa por diferenciarse de la competencia en entornos turbulentos y dinámicos, porque sólo ellas ayudarán al renacimiento de sus fuentes de ventajas competitivas.

Figura 36. La jerarquía de las competencias distintivas, los activos estratégicos y las capacidades / competencias dinámicas y sus efectos sobre el desempeño.



5.3. LA FORTALEZA DE UN ACTIVO

Para conseguir crear ventajas sobre la competencia que sean el sostén de resultados extraordinarios sostenidos en el tiempo, lógicamente los R+C² deben ser excepcionales en el sentido de ser “fortalezas de la empresa” en relación con sus competidores que le permiten aprovechar mejor las oportunidades en los mercados. No todos los activos son iguales y es importante que todas las empresas calibren el valor de su patrimonio para conocer la solidez de su posición en el mercado y sus perspectivas de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

La empresa que carece de los activos necesarios para desempeñarse en su negocio no tiene futuro. No cabe en el mercado una empresa de alimentación que no sepa garantizar la calidad organoléptica de sus productos, dada la exigencia de la normativa que la regula. Tampoco pervivirá demasiado una tienda minorista de productos digitales si no dispone de una web atractiva y cómoda de usar. La supervivencia de un productor de prendas textiles es indisoluble de su habilidad para fabricarlas de modo rentable, ante la intensa competencia en precios que persiste en esta industria. Menos cabida aún tiene la persona que desea desempeñarse como abogado sin carecer del título habilitante, o del negociante que desea ser transportista careciendo de flota de vehículos o de capacidad para conseguirla externamente. Pero poseer este tipo de activos que son consustanciales al ejercicio de una actividad no garantiza la competitividad de la empresa.

Una fortaleza es algo que la empresa hace excepcionalmente bien o una característica de sus carteras de productos, procesos y tecnologías o de ella misma como organización, que aumenta su competitividad en el mercado. Lógicamente las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de su base de recursos, capacidades y meta-capacidades. Por tanto, el análisis de estos tipos de activos es la manera más apropiada de que los directivos evalúen su calidad con objetividad. El análisis interno es precisamente, dentro del análisis estratégico condensado en el DAFO, la labor determinada a identificar y evaluar los factores que pueden existir dentro de la empresa que constituyen sus fortalezas y debilidades, para luego establecer los propósitos organizativos a partir de dichos puntos fuertes y débiles, y formular las estrategias que le permitan aprovechar o potenciar las fortalezas y minimizar o superar dichas debilidades.

Para identificar los R+C² que constituyen las fortalezas de una empresa podemos partir del catálogo de activos que sintéticamente hemos condensado en la figura 35, y que están desglosados con mayor detalle en las tablas 14 y 15 así como en el punto 6.1.6. El análisis del perfil funcional, de la cadena de valor y otros instrumentos análogos pueden ser útiles para esta labor de reconocimiento, aunque no debemos olvidar que las capacidades más importantes están a caballo de varias funciones o actividades de la cadena. Es conveniente pues el rastreo de la cadena de suministro, de los procesos productivos y comerciales, del equipo humano, de las redes de ventas y distribución, del servicio al cliente, de la cartera de tecnologías, del poderío latente en I+D, pero también de las rutinas organizativas que conducen todos estos procesos y el resto de tareas, de los rasgos culturales de la organización, de las competencias de la cúpula directiva, etc.

La evaluación del grado de fortaleza de un activo tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de las partes clave de un negocio antes identificadas. La dirección deberá entonces interrogarse sobre qué actividades y procesos realiza bien y cuáles desempeña mejor que sus rivales. La habilidad de una empresa para realizar las diversas facetas de sus operaciones y el valor estratégico del resto de sus rasgos organizativos y culturales pueden

varían de ser una mera capacidad a distinguirse como una competencia esencial o a descollar como una competencia distintiva.

Una **competencia esencial o nuclear** es una actividad o un elemento característico de su organización y su cultura que la empresa desempeña de manera hábil y que es central para su estrategia competitiva. Una competencia esencial es una fortaleza más valiosa desde la perspectiva competitiva que una capacidad, debido al papel nuclear que juega en la estrategia de la empresa y a su aportación al éxito en el mercado. A menudo, las competencias esenciales son claves para crear nuevos mercados o penetrar en nuevos negocios. Como enseñaron C.K. Prahalad y Gary Hamel, las competencias nucleares son el aprendizaje colectivo de la organización, que le permite coordinar diversas habilidades de producción y varias corrientes tecnológicas en orden a recrear su abanico de actividades y procesos, habilitarla para penetrar en nuevos mercados e incluso para crear nuevos negocios explotando competencias tecnológicas a partir de un tronco común. En los propios términos de Prahalad & Hamel (1990: 82), “las destrezas que juntas constituyen una competencia esencial deben unirse en torno a individuos cuyos esfuerzos no estén tan estrechamente enfocados que les impidan reconocer las oportunidades de mezclar su habilidad funcional con la de otros de modos nuevos e interesantes”. Ejemplos concretos de este concepto de competencias podrían ser: el dominio por NEC de la integración de las tecnologías de ordenadores y de telecomunicaciones; la armonización por Casio del conocimiento en miniaturización, diseño de microprocesadores, ciencias de los materiales y producción de piezas de previsión ultrafinas; la integración por Canon de tecnologías ópticas, microelectrónicas y de mecánica de precisión para la fabricación de cámaras, fotocopiadoras y faxes; la competencia de Black & Decker en el diseño y producción de pequeños motores eléctricos; las capacidades de Federal Express para gestionar un sistema de entrega de ámbito nacional que garantiza la entrega en el próximo día; el sistema de gestión corporativa de General Electric, que le permite reconciliar control, coordinación, flexibilidad e innovación en una gran corporación enormemente diversificada; o el talento de 3M Corporation para la innovación de producto. El **concepto de “oficio” (“métier”) de la empresa,**⁹⁴ que se define como la vocación y el conjunto de competencias específicas (individuales y colectivas) acumuladas en la empresa que la hacen capaz de desarrollar determinadas actividades, respira en estos ejemplos. Aunque el oficio es un activo dinámico u objeto de aprendizaje y mejora continua, pues se transmite y se fortalece con el tiempo, para ser competencia distintiva necesita su medición en relación a la competencia.

En cambio, una competencia distintiva, como hemos visto en el anterior epígrafe, descansa en elementos que permiten a una empresa hacer algo sólo bien, sino mejor que sus competidores, y que estos no pueden igualar. Luego una competencia distintiva denota ya una mejor pericia de la empresa en cierta actividad, una habilidad que sus competidores no alcanzan. Al ser una fortaleza competitivamente superior, la competencia distintiva acredita a la empresa para el logro de una ventaja competitiva, es decir, para ofrecer a los consumidores un valor superior sea en forma de menores precios, de una mayor calidad de producto, de un desempeño tecnológico más evolucionado o de una imagen de responsabilidad más aquilatada y justa. Por ejemplo, Apple tiene una clara competencia distintiva en innovación de producto (visible en toda su gama de productos iPhone, iPod y iPad), mientras que Ikea la tiene en innovación de procesos, en tanto que Mercadona la tiene en bajos precios. La obtención de mejores resultados

94 ¹ Definido en trabajos básicamente de origen francés. Véase Morcillo et al. (2002).

comerciales y financieros no es sino la consecuencia final de esa superior e inimitable creación de valor para el cliente.

Aunque los recursos y capacidades que superan los requisitos que los catalogan como capaces de crear ventajas competitivas sostenibles (que se detallarán el próximo epígrafe) constituyen las mayores fortalezas de una empresa, ésta no debe por ello olvidarse del resto de activos. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja competitiva sostenible sobre los rivales en el mercado puede colaborar integrada con otras en crear una capacidad de orden superior de la que sí puedan nacer posiciones competitivas ventajosas; también puede permitir ventajas temporales que concedan a la empresa una ventaja en tiempo al entrar en un nuevo mercado o negocio; e incluso puede permitir, si no competir contra los líderes del mercado porque no iguale los activos con que estos cuentan, al menos capacitarla para enfrentarse a los segundos de la lista por competitividad.

5.4. LA COMPETENCIA RICARDIANA

5.4.1. Los mercados imperfectos e incompletos y los activos estratégicos

La competencia ricardiana descansa en la lucha de las empresas por acumular activos estratégicos que incrementen la percepción de valor para el consumidor y que sus competidores encuentren dificultades para renovar o replicar. Conseguir desarrollar este tipo de activos precisa mercados de factores con ciertas características bien alejadas de la competencia perfecta (Coyne, 1986).

Los enfoques estratégicos racionales, así como la Economía Industrial, se han limitado a señalar que una ventaja competitiva es aquella producida por la mejor explotación por la empresa de las imperfecciones del mercado de productos, asumiendo: (a) implícitamente que dicha ventaja competitiva es perenne en tanto en cuanto no cambien las condiciones estructurales de la industria; (b) explícitamente que los $R+C^2$ son homogéneos y perfectamente móviles. Por tanto, una ventaja competitiva sostenible sería simplemente una ventaja competitiva que dura un largo periodo de tiempo.⁹⁵

La nueva teoría de la estrategia basada en el Resource Base View (RBV) o Visión Basada en los Recursos ha precisado este concepto, añadiendo que una ventaja competitiva sólo es tal si es sostenible, al estar basada en activos heterogéneos e imperfectamente móviles que facultan a la empresa para desarrollar una estrategia imposible de replicar por sus competidores y para apropiarse de las rentas que genera.⁹⁶ Barney (1991: 102) diferencia entre ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible. En sus propios términos, “una empresa tiene una **ventaja competitiva** cuando está introduciendo una estrategia creando valor que no está siendo simultáneamente puesta en práctica por ningún competidor actual o potencial”. En cambio, “se dice que una empresa tiene una **ventaja competitiva sostenida** cuando está implantando una estrategia creando valor que no está siendo introducida simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia”. El concepto de Barney no se refiere al plazo temporal durante el cual la empresa disfruta de una ventaja sobre sus rivales, sino a que no puede ser eliminada por

95 ¹ Estas ideas fueron defendidas por autores como Porter (1985) y Jacobson (1988),

96 ¹ Este es precisamente el criterio que introducen Amit & Schoemaker (1993), Grant (1991), Barney (1991), Rumelt (1984) y Lippman & Rumelt (1982).

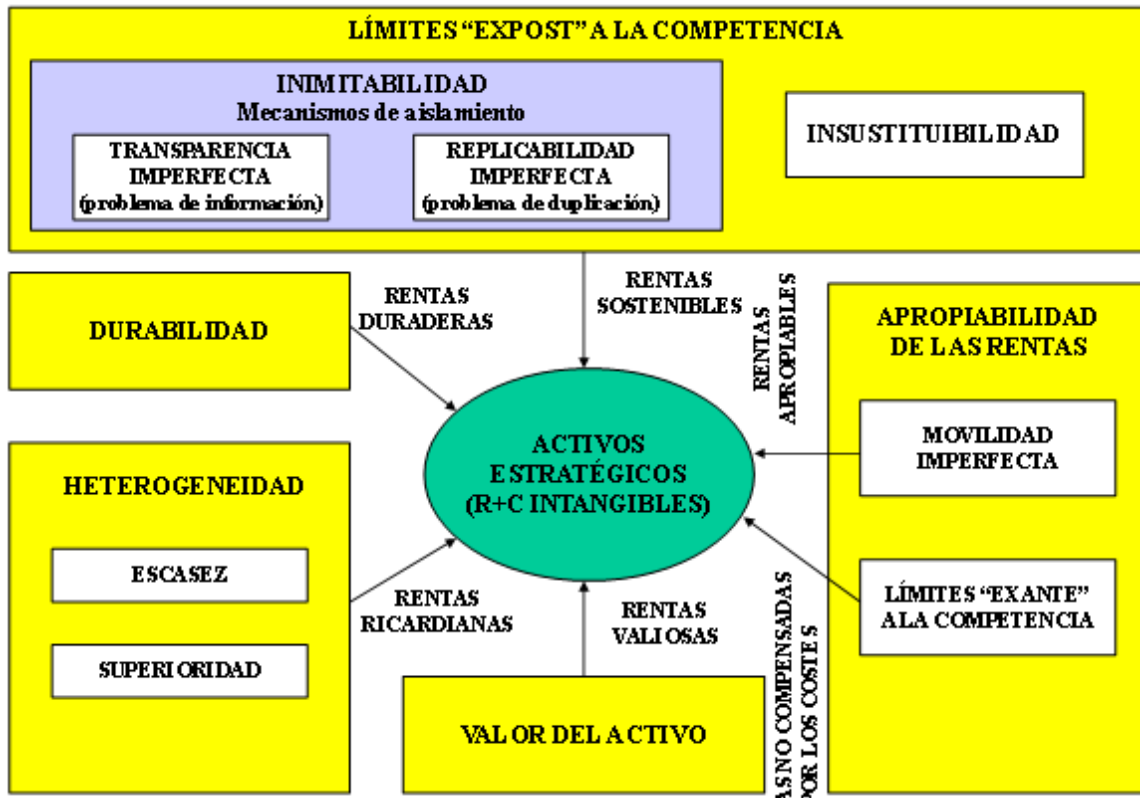
los esfuerzos de duplicación de otras empresas. Barney pone así el acento a la hora de definir las ventajas competitivas sostenidas en que dependen de la imposibilidad de duplicación competitiva, y no del periodo de tiempo de existencia.

A la hora de establecer las **características que deben cumplir los R+C² para adquirir un carácter estratégico**, o sea, para poder generar ventajas competitivas sostenibles, no existe unanimidad variando las condiciones según los investigadores. Black & Boal (1994) han identificado 22 sendas explicativas del modo en que los R+C² pueden contribuir al logro de ventajas competitivas sostenibles, dependiendo de los rasgos inherentes a los activos y del tipo de relaciones establecidas entre los activos. Haciendo un trabajo de síntesis plasmado en el gráfico 37, los requisitos de los activos estratégicos para lograr ventajas competitivas sostenibles proceden de tres fuentes⁹⁷ que son todas ellas imperfecciones de los mercados de factores:

- De su capacidad para permitir el logro de una ventaja competitiva, dado su valor (ajuste de los R+C² a los factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa ventajas competitivas) y su heterogeneidad inter-empresas nacida de su escasez y su superioridad a los competidores.
- La sostenibilidad de la ventaja competitiva que los activos estratégicos confieren a la empresa. El RBV explica la persistencia de ventajas competitivas nacidas de la heterogeneidad de los R+C² de cada empresa por la capacidad de ciertos factores de preservar dicha heterogeneidad. Tres son las características de los activos estratégicos que son especialmente relevantes como determinantes de la sostenibilidad de las ventajas competitivas: durabilidad, insustituibilidad e inimitabilidad.
- La apropiabilidad por la empresa de las rentas generadas por dichos activos estratégicos, derivada de su movilidad imperfecta y de la existencia de límites ex ante a la competencia. La disponibilidad de R+C² valiosos, heterogéneos, duraderos, insustituibles e inimitables crea las condiciones para que una empresa genere ventajas competitivas sostenibles, mas no son condiciones suficientes para que la empresa pueda apropiarse las rentas económicas derivadas de dichas ventajas.

97 ¹ Que se entienden como relacionadas y no como independientes tal y como establece Peteraf (1993). Así, la condición de heterogeneidad es básica y necesaria, pero no suficiente; y la sostenibilidad de las rentas requiere tanto límites expost a la competencia como movilidad imperfecta de los factores

Figura 37. Características de los activos estratégicos.



Fuente: Camisón (2002a: 136).

Prahalad y Hamel en su influyente artículo *The core competence of the corporation*, publicado en 1990, y en el posterior libro *Competing for the futuro* de 1994, defendieron que el eje central para la construcción de la estrategia debían ser sus *core competencias*. Las competencias nucleares se definen como “el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas a como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas” (Prahalad & Hamel, 1990: 82). Para identificar las competencias nucleares, Prahalad & Hamel (1990: 83-84) establecen que deben superar tres tests:

- Proporcionar acceso potencial a una amplia variedad de mercados, utilizándose para la creación de nuevos productos. Las competencias constituyen el motor del desarrollo de nuevos productos y negocios, los cuales no serían otra cosa que la representación física de las competencias nucleares de la empresa.
- Hacer una aportación significativa a las ventajas del producto final percibidas por el cliente o a la eficiencia con que es entregado dicho valor.
- Ser difíciles de imitar por los competidores al hacer una armonización compleja de tecnologías y habilidades de producción, de modo que, aún cuando un rival pueda adquirir alguna de las tecnologías que comprenden las competencias distintivas, le sería muy difícil duplicar los patrones globales de coordinación interna y de aprendizaje, poseyendo pues un cierto aire de exclusividad por no ser generalizables en la industria.

El concepto de *core competencias* alude esencialmente a las competencias distintivas basadas en las capacidades tecnológicas y productivas que subyacen tras las líneas de productos de la

empresa. En cambio, el concepto de competencias distintivas incluye un conjunto más amplio de dimensiones, basadas tanto en capacidades como competencias, en todos los puntos de la cadena de valor, en su cohesión y en su renovación. Por tanto, es un concepto más amplio. Esta diferencia es relevante porque significa que la empresa puede poner el énfasis al crear ventajas competitivas sostenibles en otros factores distintos a sus destrezas tecnológicas y productivas

El desarrollo de activos con estas características requiere mercados de factores con las condiciones oportunas, que están bien alejadas del mercado de competencia perfecta.⁹⁸ Las dos consideraciones críticas es que se trata de mercados imperfectos (Barney, 1986a, 1991) e incompletos (Dierickx & Cool, 1989).

El modelo de mercados imperfectos de factores estratégicos de Barney

Un primer modelo de ventaja competitiva sostenible coloca las fuentes de rentas económicas en la posesión por una empresa de información superior que crea barreras a la imitabilidad de los $R+C^2$, en la suerte o en ambas.⁹⁹ El **modelo de mercados imperfectos de factores estratégicos** propuesto por Barney (1986a: 1231) considera explícitamente la existencia del mercado de factor estratégico, que define como “un mercado donde los recursos necesarios para implantar una estrategia son adquiridos”, citando el caso del mercado por cuota de mercado como un mercado del factor estratégico para implantar una estrategia de liderazgo en costes. Las imperfecciones del mercado son aquí entendidas como todas aquellas distorsiones, derivadas básicamente de asimetrías informativas, que abren la posibilidad de obtener rentas por encima del coste de oportunidad de los activos.

Este modelo se centra en los costes asociados a la adquisición de los $R+C^2$ para implantar la estrategia, y a la relación entre estos costes y los retornos de la estrategia una vez ha sido introducida. Partiendo de la base de que rentas superiores al beneficio normal en la industria sólo caben cuando el coste de adquisición de un $R+C^2$ sea menor al valor creado con la aplicación de la estrategia basada en dicho activo, el modelo de mercados imperfectos de factores estratégicos especifica las condiciones que hacen imperfecto dicho mercado e impiden que su coste de adquisición refleje su valor futuro real: cuando una empresa puede, en el momento de la adquisición, saber más que sus rivales sobre el valor futuro del activo (información asimétrica); cuando nadie puede saber el valor real de los activos en el momento de ser adquiridos (suerte); o ambos al tiempo.

El modelo de mercados incompletos de factores de Dierickx y Cool

Un segundo modelo de ventaja competitiva sostenible pone el acento en las dificultades a la transferencia en el mercado de activos estratégicos, o la propia imposibilidad de su transferencia. Los rasgos esenciales de una movilidad imperfecta de los factores fueron anticipados por Wernerfelt (1989): deben ser $R+C^2$ imperfectamente móviles que permanecerán disponibles en la empresa, y ésta debe poder apropiarse de las rentas que generan. Caves (1980: 65) remarcó pronto la idea de que, al menos en algunas clases de factores, no existe la posibilidad de comercializarlos en mercados a precios que reflejen sus calidades diferenciales. El desarrollo de esta visión fue realizado por Dierickx & Cool (1989) en un importante trabajo. Estos autores recalcaron que los activos estratégicos son

98 ¹ Los trabajos esenciales que perfilaron las características de estos mercados son los de Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Grant (1991), Barney (1986a, 1991) y Dierickx & Cool (1989).

99 ¹ Este modelo se ha construido a partir de los trabajos de Barney (1986a, 1991) y Rumelt (1984).

precisamente activos no comercializables (inmóviles), que deben desarrollarse y acumularse dentro de la empresa. Los propietarios de estos activos no pueden realizar su potencial de rentas en el mercado de factores, viéndose obligados a desarrollarlos en el mercado de productos; inversamente, las empresas que desean un cierto activo no comercializable estarán obligadas a su acumulación interna. Estos autores contraponen entonces al modelo de mercados imperfectos de factores estratégicos su **modelo de mercados incompletos de factores**, siendo el rasgo diferencial que ciertos de estos activos (precisamente los más importantes como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los stocks de activos estratégicos) adolecen, no de imperfección de mercado, sino de incompletitud (inexistencia) del propio mercado.

El ejemplo de mercado de factores estratégicos propuesto por Barney no es precisamente afortunado, por ser un caso evidente de mercado “inexistente”. Pero, aunque el modelo de Barney olvide el requisito de movilidad imperfecta (o más radicalmente, en muchos casos, inexistencia o incompletitud del propio mercado), toma en consideración el resto de condiciones básicas. Por otro lado, respecto al modelo de Dierickx & Cool, hay que admitir a estos últimos el valor incremental de la distinción entre stocks y flujos de $R+C^2$, y la importancia de la condición de no transferibilidad de los activos estratégicos. No obstante, el enfoque de Dierickx y Cool deja de lado en su análisis el coste asociado a la acumulación de los activos, y por tanto otra condición para alcanzar rentas económicas explotando los activos en la estrategia: que dicho coste no anticipe plenamente el valor real de dichos activos (Barney, 1989: 1513).

No es cierto que el resto de condiciones identificadas por Barney no sean aplicables en el caso de activos no comercializables, como dicen Dierickx y Cool. Frente a la visión sustitutiva, cabe interpretar la aportación de Dierickx y Cool (que elimina el propio concepto de “mercados de factores estratégicos” por sus limitaciones) como una ampliación de las condiciones de sostenibilidad de las ventajas competitivas derivadas del modelo de Barney, quien así lo puntualiza en su comentario de réplica al trabajo de aquéllos (Barney, 1989).

El modelo de los pilares de la ventaja competitiva de Peteraf

Una tercera generación de modelos de la ventaja competitiva sostenible, plasmada en el modelo de activos estratégicos de la industria de Amit & Schoemaker (1993), el modelo de los pilares de la ventaja competitiva de Peteraf (1993) y el modelo de evaluación del potencial de generación de rentas de Grant (1991), hace una labor de síntesis de los dos modelos anteriores. En ese sentido, se habla de mercados de factores imperfectos como expresión general, si bien precisando que no son mercados completos siendo inexistentes en muchos casos. Por ello, creemos más riguroso hablar de mercados imperfectos e incompletos.

5.4.2. Condiciones de las ventajas competitivas sostenibles

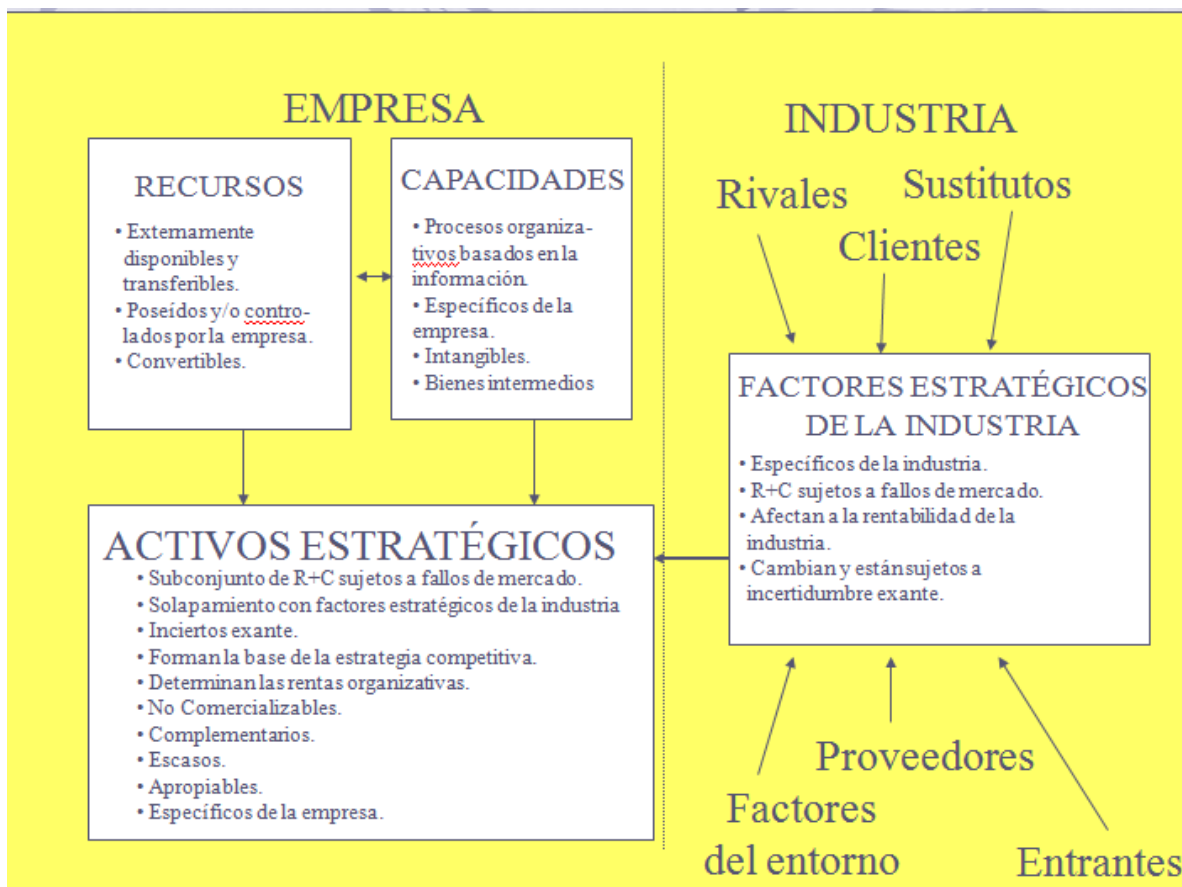
EL valor de los activos

Barney (1991: 106; 1995), recogiendo las ideas tradicionales del modelo DAFO, defiende que un R+C² será valioso si hace a la empresa capaz de concebir e implantar estrategias que exploten oportunidades o neutralicen amenazas del entorno competitivo. Pero también agrega que los activos de la empresa que tengan el resto de requisitos que los pudieran calificar como fuentes de ventajas competitivas sostenibles, sólo serán estratégicamente relevantes si sirven a este fin, si son valiosos porque son competencias que pueden plasmarse en características de diferenciación del producto que el consumidor percibe como de especial valor.

Amit & Schoemaker (1993: 38, 43-44) introducen la condición de ajuste de los factores estratégicos de la empresa con el concepto de *“factores estratégicos de la industria”* (FEI), frente a los demás autores que sólo se centran en las características propias y particulares de los R+C² poseídos por las organizaciones empresariales. La perennidad de las ventajas competitivas depende entonces también, según su tesis, de su adecuación a las reglas del juego competitivo. Aun cuando los R+C² disponibles cumplan el resto de requisitos como activos estratégicos, su valor competitivo es escaso si no se corresponden con factores claves de éxito en la actividad. La posición competitiva de la empresa debe apoyarse en ventajas competitivas consistentes con estos elementos críticos del entorno competitivo de la industria. Los factores estratégicos de la industria serán el conjunto de R+C² que determinarán en mayor medida las rentas económicas para los participantes de una industria (figura 38).

Por tanto, el reto principal de la dirección es identificar exante un conjunto de activos estratégicos que sirva de base para establecer la ventaja sostenible de la empresa. Ello requeriría que la dirección identificase el conjunto actual de FEI, previese los posibles conjuntos de factores estratégicos que pudiesen prevalecer en el futuro, y tomase las decisiones consecuentes de desarrollo de los activos estratégicos actuales y futuros que puedan crear valor. De esta forma, la obtención de rentas sería determinada por la aplicabilidad de los R+C² a una industria dada, por su solapamiento con los FEI. En esta línea, Porter (1991: 103) señala que los activos intangibles no son valiosos en sí mismos, sino porque ajustan la estructura de la industria y una estrategia particular: “Actividades ejecutadas pobremente, o inconsistentemente con las necesidades del comprador, pueden crear riesgos (o lastres) y no activos. Al mismo tiempo, los cambios tecnológicos y otros de la industria pueden anular el valor de los activos o transformarlos en riesgos”.

Figura 38. Los activos estratégicos deben ajustarse a los factores clave de la industria.



Fuente: elaboración propia.

Heterogeneidad o postulado de distribución asimétrica de los activos estratégicos

Cada empresa es un conjunto organizado y único de $R+C^2$ heterogéneos. La distribución asimétrica de los $R+C^2$ determina los diferenciales de resultados entre las empresas: aquellas firmas con $R+C^2$ marginales tenderán a un nivel de rentabilidad cercano al punto de equilibrio, mientras que las firmas con $R+C^2$ superiores alcanzarán rentas ricardianas.¹⁰⁰ Las rentas derivadas de la heterogeneidad de los $R+C^2$ nacen de $R+C^2$ limitados (factores fijos que no pueden aumentar de oferta, o factores cuasi-fijos en el sentido de que su oferta no puede crecer rápidamente) o de propagación lenta hacia los competidores; y superiores (por constituir un mejor empleo por la empresa de su dotación de $R+C^2$ que sus competidores). Dos son pues las dimensiones necesarias de la heterogeneidad: la presencia de factores productivos escasos y superiores.

1. Escasez. La heterogeneidad de un activo descansa en su rareza entre su competencial actual y potencial. Sólo los activos valiosos que sean poco comunes, y por consiguiente infrecuentes en manos de otros competidores, podrán dar lugar a ventajas competitivas sostenibles.¹⁰¹ Los recursos valiosos de una empresa que también tienen los competidores

100 ¹ Barney (1991: 105) y Peteraf (1993: 180-182) fueron precursores en señalar este punto.

101 ¹ La consideración como activos estratégicos de aquellos que son raros o escasos, enfatizada por Barney (1986a; 1991: 106), Peteraf (1993: 180) y Amit & Schoemaker (1993), no debe conducir al equívoco de pensar que los $R+C^2$ valiosos pero comunes no son importantes. Como indican Porter (1980) y Barney (1989), en condiciones de paridad competitiva (inexistencia por algún competidor de ventajas competitivas), las

actuales o potenciales no pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles, ya que esos competidores podrían implantar la misma estrategia. Los activos escasos se caracterizan por la insuficiencia de su oferta para satisfacer la demanda de sus servicios. Existen factores fijos cuya oferta no puede ser incrementada, y factores cuasi-fijos cuya oferta no puede ser incrementada rápidamente. La medición del grado de escasez de un activo es una cuestión complicada.¹⁰² En general, los activos que mejor pueden conducir a la escasez son las combinaciones peculiares de capital físico, humano y organizativo, así como el talento directivo que constituye un requisito para la implantación de la mayoría de las estrategias.

Conviene aclarar que las rentas económicas derivadas de la escasez de factores siguen siendo rentas ricardianas y no rentas monopolísticas. La diferencia reside en que las segundas tienen su origen en una restricción deliberada de la producción, en lugar de en una inherente escasez del factor. Este es el caso con las empresas innovadoras que mueven primero en el mercado.

2. Superioridad a la competencia. El valor estratégico de un activo no sólo exige que sea raro o escaso, sino además que sea superior al de la competencia. Si los $R+C^2$, aún siendo escasos, no tuviesen diferentes grados de eficacia o de eficiencia, es decir, si algunos no fuesen superiores a otros, difícilmente podrían generar ventajas competitivas sostenibles derivadas de producir más eficientemente (a un coste medio menor) o de satisfacer mejor las necesidades de los clientes.¹⁰³

Durabilidad

Una ventaja competitiva sólo es sostenible si la heterogeneidad puede ser preservada y se convierte en relativamente duradera. La longevidad de una ventaja competitiva no puede alcanzarse si la heterogeneidad es de corta vida, requiriendo en cambio una baja tasa de depreciación o de obsolescencia de los $R+C^2$. La erosión de valor de los $R+C^2$ puede derivar tanto de su propia depreciación como de la imitación de los rivales.¹⁰⁴

Sin embargo, para comprender la sostenibilidad de las ventajas competitivas derivadas de un activo, no sólo hay que fijarse en su erosión de valor. Además, necesita entenderse la ***distinción fundamental entre stocks y flujos de $R+C^2$*** explicada por Dierickx & Cool (1989: 1506) con su metáfora de la bañera: “en cualquier momento del tiempo, el stock de agua es indicado por el nivel de agua en la bañera; es el resultado acumulado de flujos de agua hacia dentro de la bañera (a través del grifo) o hacia fuera de ella (a través de un agujero)”. Trasladando la imagen al mundo empresarial, la cantidad de stock de un activo cualquiera (por ejemplo, de conocimiento tecnológico), en cierta fecha, será la cantidad de agua existente, mientras que los flujos del activo serán, uno, el flujo de entrada que representan

empresas pueden aumentar su probabilidad de supervivencia económica acumulando y explotando eficientemente activos de este género.

102 ¹ Barney (1991: 107) sólo apunta como criterio general que en una cierta situación competitiva, habrá un potencial para generar ventajas competitivas sostenibles si el número de empresas que poseen activos valiosos es menor que el número de empresas necesarias para generar una dinámica de competencia perfecta en la industria.

103 ¹ El atributo de superioridad es indicado por Peteraf (1993: 180), Collis (1994) y Collis & Montgomery (1995).

104 Entre la larga lista de trabajos que han destacado este punto, deben resaltarse los de Dierickx & Cool (1989), Grant (1991: 124), Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993: 182), Collis (1994) y Collis & Montgomery (1995).

los nuevos conocimientos alcanzados mediante I+D (que serían pues inversiones para evitar la depreciación de la base de conocimiento de la empresa), y el otro, el flujo de salida representado por el proceso de depreciación del valor del conocimiento depositado causado por la obsolescencia tecnológica. La sostenibilidad de las ventajas competitivas construidas explotando cierto activo depende entonces de dos circunstancias: (1) de la magnitud de su proceso de erosión de valor, ligado a la propia naturaleza de los flujos positivos y negativos al stock; (2) del carácter del activo más próximo a stock o a flujo.

1. Aunque todos los activos sufren procesos de erosión de su valor en ausencia de un adecuado mantenimiento, el mayor potencial de durabilidad de los activos se encuentra en los intangibles. Los stocks de activos físicos sufren procesos de depreciación tanto más acelerados cuando mayor es su uso a través de los servicios productivos que proporcionan y el ritmo del cambio tecnológico, siendo en cambio poco sensibles a flujos de entrada que acrecienten su valor; en todo caso, las asignaciones anuales de recursos para su conservación lograrán moderar el ritmo de pérdida de valor. En cambio, el **contenido informativo de los activos intangibles** (el hecho de que su denominador común o materia prima sea la información) les configura como **bienes públicos**, que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado la cual puede usarlos sin merma de valor o de capacidad, para usos alternativos.

Los activos intangibles también pueden depreciarse: el conocimiento tecnológico puede erosionarse a raíz de la obsolescencia tecnológica, la reputación puede sufrir una degradación por acontecimientos indeseables que afecten a la imagen de la empresa en el mercado; la conciencia y la fortaleza de la marca de un producto sufre mermas causadas por los procesos de sustitución de los consumidores, olvido, o aparición de marcas competidoras; la confianza puede deteriorarse por problemas en el uso del producto. Sin embargo, en general, la erosión del valor de los activos intangibles es mucho más lenta, pudiendo incluso mantener o crecer su valor con el uso si la dirección invierte en su mantenimiento y mejora. Frente a la crítica de Porter (1991: 103) de que el valor de estos activos intangibles se deprecia sin reinversión mediante la ejecución de actividades, cabe sostener que los activos intangibles en vez de depreciarse, pueden incrementar su valor a medida que los emplean y comparten, que es la forma especial que hay que seguir para cuidarlos –mientras que en los activos tangibles el comportamiento recomendable sería minimizar y preservar su uso-.¹⁰⁵

Esta idea de mejora con el uso guarda cierta relación con el efecto experiencia. Precisamente uno de los frutos de las capacidades son **economías de experiencia**. La clave de esta ventaja de los activos intangibles está, primero, en su carácter intrínseco de **“learning by doing”**, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación.

En cualquier caso, la longevidad de los activos intangibles está fuertemente influida por la propia habilidad de la empresa para gestionar la conservación y la renovación de estos factores. Las capacidades y las competencias son justamente los flujos que contribuyen a acrecentar el stock de activos intangibles de la empresa. Por ejemplo, la cultura organizativa es una competencia vital para generar ventajas competitivas sostenibles,

105 ¹ Así lo defienden Prahalad & Hamel (1990: 82), Wernerfelt (1989) y Nelson & Winter (1982).

precisamente por su potencial para acrecentar la durabilidad de los intangibles mediante la socialización de los empleados.

2. En segundo lugar, la sostenibilidad del activo está afectada por la sustancial diferencia existente entre los activos stock y los activos flujo: los flujos pueden ser ajustados instantáneamente, y los stocks no pues requieren un patrón consistente de flujos de recursos durante el tiempo. Por tanto, sólo los activos con la naturaleza de stock podrán generar ventajas competitivas sostenibles, al ser propicios para producir un efecto de disuasión a la entrada de nuevos competidores en la búsqueda del mismo activo. Para que un activo goce de un efecto de desaliento creíble, debe generar estímulos de desaliento al esfuerzo del rival, por ejemplo, en términos del riesgo de comportamientos post-entrada punitivos de los competidores ya poseedores de un stock del mismo. Un activo con el carácter de stock, difícil de ajustar a corto plazo al escenario post-entrada, supone una barrera significativa; en cambio, un activo flujo no lo es al poderse ajustar automáticamente. La lealtad a la marca o el conocimiento tecnológico, como activos stock, requieren de los aspirantes a su posesión la identificación y el desarrollo de una estrategia a largo plazo (senda temporal) que trace elecciones apropiadas de los gastos estratégicos (variables flujo relevantes como inversión en I+D o gasto en publicidad).

Ambas circunstancias no son independientes. La sostenibilidad de las ventajas competitivas derivadas de un stock de activo estratégico será tanto mayor cuanto más lento sea el proceso de erosión de su valor y de reducción de la asimetría entre las empresas con diferenciales significativos de stock del activo, al ser más creíble la amenaza de comportamientos punitivos post-entrada. La sostenibilidad de una posición superior puede incluso persistir cuando el stock del activo fuente de la ventaja competitiva sufre una depreciación rápida, si la empresa propietaria alcanza costes de mantenimiento menores porque disfruta de un proceso de acumulación del activo más eficiente, basado en la eficiencia de la masa de activos estratégicos o en su co-especialización. En cambio, la conjunción de deseconomías de compresión del tiempo con un proceso de erosión rápida del valor del activo complica la conservación de asimetrías en el nivel del stock del activo.

Existencia de límites expost a la competencia

Los límites expost¹⁰⁶ a la competencia se definen como las fuerzas que limitan la competencia por los activos que han generado rentas ricardianas, y por tanto evitan el incremento de su oferta. Generalmente, la existencia de límites expost a la competencia requiere la heterogeneidad de factores, pero no necesariamente lo contrario. La escasez y el valor son condiciones necesarias para generar ventajas competitivas, pero no suficientes para su sostenibilidad pues para ello deben ser también inimitables, insustituibles e intransferibles.

Los $R+C^2$ valiosos, escasos y duraderos sólo permitirán ventajas competitivas sostenibles si las fuentes de la sostenibilidad, los propios $R+C^2$, no pueden ser obtenidas por los competidores. Por tanto, la sostenibilidad de las rentas ricardianas exige la existencia de mecanismos que impidan la imitación o réplica por los competidores, o la sustitución. La

106 ¹ La calificación de estos mecanismos como “límites expost a la competencia”, diferenciándolos de los “límites exante a la competencia” de que hablaremos inmediatamente, es obra de Peteraf (1993).

velocidad de la erosión de los R+C² dependerá de las características del mercado de factores. En mercados donde la ventaja competitiva sea insostenible (mercados “eficientes”), los R+C² serán transparentes y móviles, los precios reflejarán toda la información disponible, ajustándose automáticamente a sus variaciones, y las empresas podrán esperar la tasa de beneficio normal. Incluso en mercados “débilmente eficientes” (como algunos mercados financieros), donde pueden existir temporalmente situaciones de información privilegiada, la ventaja competitiva no será sostenible a largo plazo, pues el propio uso de la información privilegiada quedará reflejado en los movimientos de precios y en las transacciones, orientando al resto de participantes del mercado sobre las claves de la ventaja. El criterio dominante¹⁰⁷ es que las ventajas competitivas sostenibles son un fenómeno típico sobre todo de mercados industriales, en los que sobreviene la existencia de “competencia comprometida” (*committed competition*) por las dificultades para adquirir los R+C² necesarios para competir y una necesidad de comprometer activos a largo plazo (irrevocables en períodos de tiempo no triviales) antes de iniciar cualquier movimiento competitivo.

Los límites expost a la competencia pueden nacer pues de R+C² con las propiedades de insustituibilidad, inimitabilidad e inexistencia de incentivos a la imitación.

Insustituibilidad

Los factores son insustituibles¹⁰⁸ por no existir activos estratégicamente equivalentes¹⁰⁹. Los activos estratégicamente equivalentes son aquellos que pueden ser explotados separadamente para implantar las mismas estrategias. La sustituibilidad entre activos puede emanar de dos vías: de esfuerzos de duplicación por los competidores de aquellos R+C² que perciben como determinantes de las ventajas competitivas de otra empresa¹¹⁰; y de la búsqueda por competidores de innovadoras combinaciones de R+C² que devenguen en activos estratégicamente sustitutivos¹¹¹.

Las capacidades y las competencias son activos mucho más difícilmente sustituibles que los recursos, sean tangibles o intangibles. El capital físico, e incluso una patente, pueden en muchos casos ser sustituidos por bienes que generen el mismo resultado. En cambio, competencias como una nítida visión del futuro de la organización basada en un líder carismático seguramente no tienen equivalente aceptable. En principio, cabe pensar que una capacidad o una competencia solamente será estratégicamente equivalente por otro activo

107 [†] Grant (1991: 124) defiende que las ventajas competitivas sostenibles son un fenómeno típico sobre todo de mercados industriales, al ser aquéllos con R+C² especializados, inmóviles y de larga duración. Es la misma tesis de Caves (1984).

108 [†] La insustituibilidad es indicada por una amplia lista de autores, como Collis & Montgomery (1995), Collis (1994), Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Dierickx & Cool (1989) y Barney, 1986a, 1991).

109 [†] La réplica de esta condición en el mercado de productos es la fuerza de la amenaza de productos sustitutivos definida por Porter (1980) en su modelo de las cinco fuerzas competitivas.

110 [†] Esta vía de duplicación será tanto más difícil cuando concurren en los R+C² las características que crean imitabilidad imperfecta. Por tanto, la existencia de mecanismos de aislamiento hará este camino para la sustitución incompleto, y subsiguientemente improductivo, pues las sustituciones “casi exactas” seguramente serán insuficientes.

111 [†] Es el caso de cómo Canon consiguió dar al traste con la posición dominante de Xerox en el mercado de fotocopiadoras de pequeño y mediano volumen, capitalizando su capacidad de I+D para asacar un diseño de producto que minimizaba las necesidades de servicio técnico, sustituyendo entonces ventajosamente la principal ventaja de Xerox, una red de servicio extensiva (Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1999).

con un grado similar de escasez, durabilidad, replicabilidad imperfecta y movilidad imperfecta.

La medición del grado de sustituibilidad estratégica entre activos es una cuestión complicada. No obstante, queda claro que la existencia de $R+C^2$ estratégicamente equivalentes, tanto más cuanto menos escasos y raros sean los sustitutos, restaurará el equilibrio competitivo, al lograr otros competidores implantar las mismas estrategias para lograr ventajas competitivas con distintas bases de $R+C^2$; es más, aun cuando el activo de una empresa sea valioso, escaso e imperfectamente imitable, si tiene $R+C^2$ estratégicamente equivalentes, no podrá ser una fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Inimitabilidad

Los activos son inimitables por tener ***transparencia y replicabilidad imperfectas***. La característica de inimitabilidad es la que goza de mayor consenso y se considera como la más importante para el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Las dificultades para copiar dependen de los que Rumelt (1984, 1987) denomina ***mecanismos de aislamiento***. Éstos son factores que obstaculizan, retrasan o impiden la réplica por los competidores de cierto activo de una empresa, lo cual hace que el alcance del mismo por los competidores (cuando sea posible) tenga un coste lo suficientemente elevado como para disipar las rentas potenciales que se obtendrían en el intento, preservando así la empresa original sus flujos de rentas. Se trata pues del equivalente a nivel interno de cada empresa de las barreras de movilidad o de entrada existentes en los mercados de productos finales.

Al igual que las imperfecciones del mercado de productos han permitido a la Economía Industrial clasificar las estructuras competitivas de los mercados, las formas que adoptan los mecanismos de aislamiento permiten organizar los procesos de rivalidad en el mercado de factores en tres modelos, según la rapidez de copia de los imitadores: estático (ciclo lento), tradicional (ciclo estándar) y dinámico (ciclo rápido).

Los factores que impiden la competencia imitativa son, bien derechos de propiedad sobre $R+C^2$ escasos, bien cuasi-rentas diversas que toman forma de ventajas de tamaño, asimetrías informativas o fricciones en los mercados del tipo del acceso preferente a activos o a consumidores y de las restricciones de los competidores en sus opciones.¹¹²

La inimitabilidad de un stock de $R+C^2$ depende también de la naturaleza del proceso mediante el cual pueden ser acumulados. Se produce una concomitancia proceso-resultado muy fuerte, de modo que los resultados dependen en gran medida de la forma de desarrollo del proceso. Para identificar las características del proceso que impiden la réplica, vamos a referirlos a los dos problemas fundamentales que un imitador debe superar: el problema de la información y el problema de la duplicación o de la replicabilidad.

El problema de la información alude a las dificultades para comprender cuáles son las ventajas competitivas de un competidor exitoso y cómo las está alcanzando. La ***transparencia imperfecta*** de los activos intangibles deriva de tres rasgos: carácter tácito, complejidad social y ambigüedad causal.

112 ¹ Un análisis completo de los factores que limitan la competencia imitativa es dado por Barney (1991), Grant (1991) y Dierickx & Cool (1989).

1. **Carácter tácito o difícil codificabilidad.**

Las capacidades y las competencias están constituidas mayoritariamente por el que Polanyi (1948: 17) denomina “**conocimiento tácito**”, caracterizado por no ser plenamente explicitable ni codificable ni siquiera por quién lo posee; o por el que Badaracco (1992: cap. 4) califica **como “conocimiento insertado”**. Ambos tipos de conocimientos se adquieren, no en virtud de procesos educativos formales sino en procesos de aprendizaje informal (“haciendo y viendo hacer”). En cambio, los recursos intangibles pueden incorporar en mayor grado conocimiento explícito o codificado, que es más fácilmente conocimiento migratorio. La literatura económica¹¹³ ha insistido en el carácter implícito de muchos activos. Mientras el conocimiento explícito e migratorio es completamente descifrable y se encuentra codificado en paquetes ordenados y móviles como libros, fórmulas, máquinas, planos y en la mente de los individuos, el conocimiento insertado, tácito o implícito está embebido “fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos”. A través de esta trama, los miembros de la empresa aprenden conocimientos inalcanzables individualmente.

2. **Complejidad social**

El problema de la falta de transparencia surge en mayor medida cuando el éxito de una empresa descansa en complejos patrones de combinaciones de recursos, que cuando depende de un solo recurso. La preponderancia del organismo autónomo Correos de España en el mercado de envíos postales nacional, una vez liquidado su régimen de monopolio legal, se basaba exclusivamente en su amplia y densa red de oficinas. En cambio, la competitividad de competidores suyos como Seur, en segmentos como los envíos rápidos, se basa en una compleja coordinación de recursos logísticos, sistemas informatizados de gestión y tratamiento de los paquetes, proximidad al cliente y a sus necesidades, en un sistema integral. Las relaciones interpersonales en el equipo directivo, la cultura empresarial o la reputación de la empresa, constituyen buenos ejemplos de fenómenos sociales complejos.

Generalmente, es posible especificar como los $R+C^2$ socialmente complejos aportan valor a la empresa. Luego no existe ambigüedad causal en cuanto a la relación entre el activo y la ventaja competitiva que genera. Sin embargo, aunque la relación se entienda, puede resultar muy difícil, y frecuentemente imposible, imitar esa competencia distintiva socialmente compleja. La dificultad para la imitación derivada de la complejidad social surge como consecuencia de dos fenómenos.

En primer lugar, la propia naturaleza de las capacidades: coordinación y cooperación compleja de recursos dando lugar a conocimientos tácitos o insertados; y de las competencias: coordinación y cooperación compleja e interfuncional de capacidades. La complejidad social se ve reforzada o acompañada paralelamente por la especificidad y la co-especialización de activos que inducen procesos de aprendizaje colectivo: la construcción de complejos sistemas organizativos suele ir acompañada del desarrollo de capacidades / competencias (de complicados juegos de trabajo colectivo de recursos / capacidades),

113 ¹ Véanse, por ejemplo, Nelson & Winter (1982) y Winter (1987).

frecuentemente indisociables, pensadas para la adaptación a la organización que las ha visto nacer. La cultura organizativa es el mejor ejemplo de las complejas redes sociales así nacidas.

En segundo lugar, obra la compleja red de múltiples destrezas y procedimientos coordinados dentro de (y alrededor de) la organización, que frecuentemente ni la propia empresa puede comprender completamente. Esto es a lo que se refería Bernd Pischetsrieder, Presidente del Consejo de Administración de la firma alemana BMW, cuando hablaba “de la competencia sistematizada de BMW, de la *inteligencia colectiva* de una gran compañía en la que el individuo es bueno porque le respalda la sabiduría estructurada de la empresa. Esta *inteligencia colectiva* se esconde en la *red*, que, de algún modo, une a los individuos entre sí y se plasma en las experiencias maduras que se manifiestan en sistemas. Siempre se ha dicho que el todo es más que la suma de las partes. En una empresa estructurada de forma exhaustiva, como es BMW, esto es una realidad palpable” (Brauer, 1997: 18).

3. Ambigüedad causal

El problema de información inherente a las capacidades y las competencias es consecuencia, no sólo de que los recursos y las capacidades trabajan en ellas en equipo, sino que su productividad individual no es observable. La complejidad de las capacidades y competencias favorece lo que Lippman & Rumelt (1982) denominaron tempranamente “ambigüedad causal”, y más tarde Grant (1991: 125) “transparencia de la ventaja competitiva”.

La ambigüedad causal alude a la dificultad para conocer (incertidumbre) qué activos funcionan y cómo lo hacen, y consecuentemente, ignorar las causas del éxito de una organización (las razones del diferencial de eficacia y de eficiencia) y el modo de reproducirlas. La presencia habitual de esta circunstancia explica la ***premisa del conocimiento imperfecto de las razones del éxito***. Bajo condiciones de ambigüedad causal, y debido a las numerosas explicaciones plausibles de las fuentes de ventajas competitivas sostenidas que existen dentro de una empresa, los competidores no pueden comprender (o comprenden imperfectamente) los $R+C^2$ que generan ventajas competitivas sostenibles, e incluso si los identifican, el modo en que actúan (el enlace entre estos $R+C^2$ y la habilidad de la empresa para implantar ciertas estrategias exitosas); luego difícilmente van a poder replicarlos. Esta ambigüedad causal puede asomar incluso cuando la empresa ya posee los stocks de activos.

La consecuencia de la ambigüedad causal de los activos estratégicos es que el proceso recomendado para desarrollar estrategias competitivas de éxito no es tan determinista como se da a entender. La elección de en qué recursos, capacidades o competencias fijar la atención para construir la ventaja competitiva está llena de incertidumbre, siendo una elección marcadamente incierta como es la de darle a un blanco en movimiento.

A favor de esta fuente de inimitabilidad obran la especificidad de los activos intangibles, la coespecialización y la complejidad social de las capacidades y competencias (las dos últimas que provocan un mayor número de capacidades interviniendo simultáneamente para explicar un desempeño superior, y restando transparencia al análisis de la ventaja competitiva de rivales exitosos frente al caso de una única variable involucrada) y su dependencia histórica (que puede requerir para comprender un análisis histórico de la organización pocas veces al alcance de observadores externos). El éxito internacional de Zara en la industria de confección descansa en contribuciones entremezcladas de su organización de la producción que permite combinar economías de escala y de alcance, un sistema

logístico flexible y rápido, una capacidad de diseño, la práctica autosuficiencia a través de la integración vertical, una selección de localizaciones privilegiada y una alta calidad de servicio basada en la anticipación y satisfacción de las necesidades de los consumidores, una gran rotación de la oferta y un servicio de ventas y de atención al cliente muy eficaz. La ambigüedad causal previene a la empresa de imitadores, o al menos limita o inhibe la competencia imitativa, colaborando en preservar la condición de heterogeneidad.

La radicalidad en la interpretación de esta proposición del conocimiento incompleto de las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles varía. Autores como Lippman & Rumelt (1982) y Barney (1991: 109) consideran que el desconocimiento de las razones del propio éxito debe ser incluso interno a la empresa propietaria de los activos, a fin de minimizar el riesgo de procesos de difusión que las anulen, de que otras empresas competidoras se hagan con ellos contratando a sus directivos o desarrollando procesos de aprendizaje basados en el estudio sistemático de su éxito. En los propios términos de Barney (1991: 109), “irónicamente, en orden a que la ambigüedad causal sea una fuente de ventaja competitiva sostenida, todos los competidores deben tener una comprensión imperfecta del enlace entre los recursos controlados por una empresa y sus ventajas competitivas. Si una empresa competidora comprende este enlace, y otras no, en el largo plazo esta información será difundida a los rivales, eliminando entonces la ambigüedad causal”. Salas (2000) también defiende que, en el caso de que la empresa conociese las razones de su propio éxito, conduciría a la propia dilución de sus ventajas competitivas. Otras aproximaciones (Reed & De Fillippi, 1990), en cambio, entienden que las empresas tienen mecanismos de protección de los secretos de las causas de su éxito; aun no existiendo ambigüedad causal, es teóricamente factible defender la sostenibilidad de la ventaja competitiva por la existencia de otras barreras a la imitación, por la movilidad imperfecta de los activos estratégicos, o por los propios procesos de innovación sobre los stocks de activos preexistentes que la empresa pueda realizar.

El problema de la duplicación o la replicabilidad consiste en cómo acumular los $R+C^2$ requeridos para imitar la estrategia exitosa de un competidor, una vez asimilada. Si una empresa consigue superar el problema de la transparencia imperfecta, tiene tres caminos para acumular los activos estratégicos que ha identificado: la imitación (inversión interna), la adquisición en el mercado y el desarrollo en cooperación. El problema de la duplicación alude a las trabas que una empresa puede encontrar para replicar activos estratégicos a través de la inversión interna.

En cuanto a los recursos, las barreras a la duplicación son principalmente de carácter legal. Es el caso de los conocimientos tecnológicos protegidos a través de una patente. En el caso de los recursos tangibles, estos obstáculos son frecuentemente muy difíciles de mantener, limitándose casi exclusivamente a razones físicas como una localización irrepetible por única o por existir barreras de entrada insalvables al territorio.

El potencial de freno a la réplica es mucho más alto en las capacidades y las competencias. La **replicabilidad imperfecta** de estos activos estratégicos deriva de cinco rasgos: dependencia temporal de la historia, especificidad, co-especialización, complejidad social y dependencia de un sistema.

1. Dependencia temporal o de la historia (path dependences)

Los activos estratégicos adquieren más valor como competencias distintivas cuando se considera su conexión con los procesos de innovación incremental y con las sendas de aprendizaje adheridas a la historia de la empresa. La dependencia de la historia parte de la idea de que los $R+C^2$ son acumulados por las empresas con el paso del tiempo, siendo precisamente la habilidad pretérita de la organización para adquirir y explotar $R+C^2$, mediante secuencias de pasos singulares, la que causa su difícil replicabilidad presente. Este proceso de acumulación histórica está limitado por la clase de procesos directivos y organizativos adoptados previamente, por la dotación inicial de $R+C^2$ disponibles y por las trayectorias que se hayan seguido en el pasado.

Una creencia de los precursores de la estrategia y de muchos hombres de empresa es que la historia particular de las empresas no es un factor relevante para explicar su desempeño. Sin embargo, esta misma literatura ha hablado repetidamente de las **ventajas de “mover primero”** (*first-mover advantages*). Lieberman & Montgomery (1988) alcanzaron en 1996 el *Forth Annual Strategic Management Journal Best Paper Prize* por su artículo “First.Mover Advantages”, publicado en 1988, donde defendían la hipótesis de que, en determinadas circunstancias, la primera empresa que en una industria implanta una estrategia puede obtener una ventaja competitiva sostenible. La posibilidad de que una empresa sea la primera en mover es incompatible con la hipótesis de homogeneidad en la dotación de $R+C^2$. Para ser la primera en mover, una empresa debe poseer una visión única de las oportunidades ligadas a la implantación de una cierta estrategia. La capacidad única que hace posible a una empresa implantar una estrategia antes que sus competidores (ser un *first mover*) es estar mejor informada, disponer de ventajas informativas sobre oportunidades de mercado, gozar de localizaciones irreproducibles, un acceso privilegiado a canales de distribución, etc. Las ventajas de mover primero pueden traducirse en ventajas en costes consecuencia del efecto aprendizaje, de la existencia de externalidades, etc.; y en ventajas en diferenciación, derivadas por ejemplo de una reputación de creador del mercado que llega a asociar la marca con la denominación genérica del producto (casos como *Gillette* o *Danone*).

La teoría moderna de la estrategia ha generalizado y profundizado en las implicaciones competitivas de la historia de cada empresa, señalando las ventajas temporales que puede alcanzar una organización en una industria con heterogeneidad de los $R+C^2$. Las empresas son entidades intrínsecamente sociales e históricas, y su habilidad para adquirir y explotar algunos activos puede depender de su emplazamiento en un momento único en la historia, pasado el cual otras empresas tiene muy difícil su obtención. La posición histórica única de una empresa puede nacer de todo tipo de activos. Por ejemplo, esta ventaja temporal puede emanar de una cultura organizativa poco común y valiosa que emergió de etapas pretéritas de su historia y que es ahora imperfectamente imitable por sus competidores al ser irreplacables los valores y las creencias que impulsaron su germinación (Zucker, 1987; Barney, 1986b). También podría surgir de un capital humano con condiciones sobresalientes en un momento dado, como por ejemplo científicos con una posición histórica única para avanzar descubrimientos científicos posteriormente inimitables (Winter, 1987b). En otros casos, la dependencia histórica puede surgir de la concurrencia de una de las dos situaciones siguientes:¹¹⁴

114 ¹ Establecidas por Dierickx & Cool (1989: 1507-1508).

- La primera son las **“deseconomías de compresión temporal”** (*time compresión diseconomies*). Se trata de situaciones caracterizadas por los costes desproporcionados que deben asumir las empresas que desean acumular rápidamente cierto activo frente a las que ejecutan sus gastos paulatinamente durante un periodo de tiempo más prolongado. El origen de este hecho es un mecanismo fundamental: la “ley de rendimientos decrecientes” cuando el tiempo se mantiene constante. Determinados activos son fruto de la trayectoria de la empresa, han sido acumulados a lo largo del tiempo como consecuencia de procesos de aprendizaje y de la experiencia, siendo pues imposible o muy costoso acortar el tiempo necesario para su obtención; esto es tanto más probable cuando más complejo sea el contexto organizativo. Dierickx y Cool ejemplifican el caso con las inversiones en I+D: la presencia de deseconomías de compresión temporal implica que el stock de conocimiento crecerá más cuando se mantiene, durante un período de tiempo prolongado, un cierto gasto en I+D, que cuando se dobla dicho gasto pero se ejecuta en la mitad de tiempo. Las deseconomías de compresión temporal tienen pues implicaciones prácticas importantes que son desconocidas por muchos directivos: serán mucho más efectivos los programas de inversión en I+D o en publicidad continuos en plazos temporales dilatados, que programas de inversión “ruidosa” en I+D (*crash R&D programs*) o campañas publicitarias tipo “guerra relámpago”.
- La segunda son las **“eficiencias de la masa de activos”** (*asset mass efficiencies*). Esta situación alude al efecto que ejerce el stock inicial de activos estratégicos que la empresa posee sobre la senda por la cual los activos estratégicos pueden ser acumulados. Las ventajas nacidas de la posesión por una empresa de un stock de activo más elevado pueden traducirse en un incremento de su dotación con mayor rapidez y a un menor coste. Como dicen Dierickx y Cool (1989: 1507), “la noción subyacente es que el éxito engendra éxito: los éxitos históricos trasladados en posiciones favorables de stock inicial de activos facilitan la posterior acumulación de activos”. Los mecanismos que conducen a la creación de estas eficiencias son diversos: en el caso de la inversión en I+D, puede jugar la mayor probabilidad de anticipar innovaciones radicales por las empresas con una mayor base de conocimientos; en la reputación o la imagen de marca, actúan la difusión “boca-oído” que acrecienta la notoriedad del producto, el efecto “seguir la moda” (*bandwagon effect*), o el caso de que el valor del producto esté influido por el tamaño de la red de usuarios o compradores (como ocurre actualmente con muchos portales en Internet, o en el mercado turístico de tiempo compartido –*time sharing*–). Las implicaciones competitivas de las eficiencias de la masa inicial de activos son obvias: es dificultosa la réplica de los activos estratégicos acumulados por empresas con un stock inicial alto de los mismos, por competidores con mayor pobreza de ellos en el punto de partida. El nivel de inimitabilidad será tanto mayor si el proceso de acumulación de activos exhibe discontinuidades, o sea, precisa de una cierta masa crítica. Estos autores aportan el ejemplo del establecimiento de una red de distribuidores en cierta área geográfica, uno de cuyos problemas más sustanciales puede ser establecer una “cabeza de playa” (*beachhead*).

2. Especificidad o activos idiosincrásicos

El carácter idiosincrásico de las capacidades y competencias alude a que son formas de conocimiento específicas para una empresa, aquella donde se han desarrollado, siendo de mucho menor valor en cualquier otra.¹¹⁵ Su conformación inextricablemente ligada a trayectorias dependientes de la historia y del sistema organizativo explica en gran medida su merma de valor al desgajarse del contexto organizativo.

3. Co-especialización

La especificidad de los activos intangibles será tanto más acusada cuando precise el concurso de un equipo de activos co-especializados, es decir, mutuamente dependientes. Su uso conjunto refuerza su valor económico frente al valor de los activos utilizados por separado. Además, la co-especialización obstaculiza la réplica porque obliga a incrementar simultáneamente el stock inicial de todos los activos del equipo, multiplicando las dificultades de competencia imitativa nacidas de la dependencia histórica.

Este mecanismo de aislamiento es particularmente acentuado en las competencias, que implican el uso indisociable de capacidades. No todas las competencias tienen el mismo nivel de complejidad, existiendo algunas que derivan quizás de la contribución de un único recurso. Sin embargo, las competencias más relevantes para la sostenibilidad de las ventajas competitivas serán aquellas que impliquen procedimientos altamente complejos para la coordinación de muchas capacidades diferentes. Grant (1991: 123) contrapone aquí dos casos: el primer ejemplo es el desarrollo exitoso a finales de los años 80 por Du Pont de varias drogas cardiovasculares, gracias a su liderazgo en la investigación en este campo de su farmacólogo Pieter Timmermans; el segundo ejemplo es el de Disney, cuya capacidad de imaginación ha descansado en la integración de ideas, habilidades y conocimientos de un amplio conjunto de personas de distintas disciplinas.

4. Complejidad social

Las ventajas competitivas basadas únicamente en activos tangibles son más fácilmente replicables que las capacidades y competencias, por su notoriedad y sencillez de imitación. Es el caso, en las actividades de comercialización detallista, de la localización de los puntos de venta, los sistemas de venta electrónica, las tarjetas de empresa, el aparcamiento gratuito o amplios horarios comerciales. De la misma manera, pocas ventajas competitivas sostenibles pueden deducirse para una empresa de servicios financieros que basa su posición exclusivamente en innovaciones de productos, dada su fácil observación e imitación. Mucho más difíciles de replicar son los casos de empresas que han construido una posición singular basada en complejos procedimientos organizativos que integran conocimientos tácitos integrados en sus culturas organizativas. Las rutinas organizativas complejas suelen estar basadas en conocimiento tácito más que en conocimiento codificado, y suelen estar fundidas en la cultura de la empresa. La superior eficiencia en banca detallista del Banco Popular, que le hizo uno de los bancos más rentables del mundo pese a su mediano tamaño, o la excelencia en el servicio de la empresa francesa de *resorts* turísticos Club Med, son ejemplos de capacidades y competencias que no reposan en un punto concreto de la organización, sino en una estructura y una cultura que impregnan al conjunto de la organización.

¹¹⁵ La trascendencia de la especificidad en los activos estratégicos ha sido resaltada por Grant (1991), Reed & De Fillippi (1990), Dierickx & Cool (1989) y Caves (1971).

La complejidad social de la cartera de capacidades y competencias de la empresa, plasmada en la compleja red de destrezas y procedimientos coordinados dentro de (y alrededor de) la organización, es tal que frecuentemente ni la propia empresa las puede gestionar e influir directamente. Sería el caso de capacidades como la reputación de la empresa o de las redes de relaciones sociales e institucionales tejidas por los directivos. Aunque en estos activos intangibles no exista ambigüedad causal absoluta, pudiendo percibir los competidores que las razones del éxito de una empresa descansan aquí, no es en absoluto fácil su réplica; por ejemplo, la reputación de calidad, la lealtad de los distribuidores o la confianza de los clientes no pueden ser adquiridos, requiriendo complejos esfuerzos para su cultivo, durante un período de tiempo prolongado que demuestre la honestidad de la organización y la fiabilidad de sus productos, respectivamente. En otros casos, se encuentran capacidades que parecen simples, pero provocan enormes dificultades de réplica. Citemos el ejemplo de las conocidas técnicas de producción japonesas como el JIT o los círculos de calidad; aunque se trata de métodos que no exigen un conocimiento sofisticado ni complejos sistemas operativos, su demanda de cooperación y de cambios sustanciales en el clima organizativo han hecho su introducción mucho menos efectiva en Estados Unidos y en Europa que en Japón.

5. Dependencia de un sistema

Una capacidad o una competencia se entiende dependiente de un sistema¹¹⁶ tanto más cuanto son conocimientos fruto de procesos de aprendizaje colectivo, no depositados en personas concretas sino en equipos de personas con cualificaciones y rasgos personales difícilmente replicables. Este perfil intensifica la especificidad y la co-especialización de los activos estratégicos, así como su complejidad social, agudizando las dificultades de observación causal.

Inexistencia de incentivos a la imitación

Un tercer límite expost a la competencia es la falta de incentivos por parte de los competidores para la imitación, bien porque no existe el convencimiento de que la inversión en imitación pueda generar unos resultados superiores, bien por el peso de la inercia organizativa que puede limitar su destreza para la réplica, obstaculizando el cambio y la internalización de las posibles capacidades del innovador original.

En aquellas industrias en las que las ventajas competitivas basadas en la diferenciación y la innovación pueden ser fácilmente imitadas (servicios financieros, moda, juguetes, muebles, distribución), las empresas disponen de una oportunidad breve para explotar su ventaja antes de que los competidores la erosionen. En estas circunstancias, la estrategia de la empresa debería esforzarse en desarrollar la flexibilidad y la capacidad de respuesta para lograr nuevas ventajas competitivas a mayor velocidad del ritmo al que las actuales ventajas competitivas están siendo erosionadas por la imitación de los rivales.

Apropiabilidad de las rentas

La obtención por la empresa de rentas económicas tiene como condición necesaria que disponga de activos valiosos, escasos, duraderos, inimitables e insustituibles y, por tanto, capaces de generar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, esta no es una condición suficiente para que la empresa se pueda apropiar de las rentas generadas por dichos activos estratégicos. La empresa necesitará, además, mantener el control de los activos fuente de las

116 ¹ Véanse Zander & Kogut (1995) y Winter (1987b).

ventajas competitivas, y obtenerlos a un precio que deje margen para la obtención de rentas. Peteraf (1993: 183-185) identifica precisamente esta segunda condición con dos requisitos, relativos al momento de: (1) reparto de las rentas generadas por los activos estratégicos (movilidad imperfecta); (2) adquisición de estos activos (límites ex ante a la competencia).

Movilidad imperfecta o imperfectamente transferibles¹¹⁷

Un mercado de activos estratégicos razonablemente perfecto y completo impediría la obtención por la empresa de ventajas competitivas sostenibles, toda vez que los activos serían móviles y cualquier competidor podría bien replicarlos. También impediría la generación de rentas económicas pues los precios de mercado evaluarán el coste de oportunidad de desarrollar estos activos en el mercado de productos. En mercados de esta índole, la empresa puede realizar el valor de sus equipos de activos desarrollándolos ella misma en el mercado de productos, o vendiéndolos en el mercado de factores. En este tipo de mercado, ninguna estrategia logra rentas económicas, aún si es capaz de inducir imperfecciones en el mercado de productos.

La durabilidad de las rentas ricardianas de una empresa exige pues mercados de factores con una movilidad imperfecta de los activos estratégicos, en dos sentidos: (a) existen expectativas inciertas (incertidumbre) sobre el valor del activo, que condicionarán su precio; (b) los competidores no puedan adquirirlos en el mercado para replicar sus ventajas competitivas, o si lo hacen los $R+C^2$ pierdan gran parte de su valor (incluso cuando no haya asimetrías informativas importantes). Aquellos activos estratégicos que no son comercializables eficientemente en el mercado de factores (que, por tanto, no es completo), podrán producir ventajas competitivas sostenibles al ser alcanzables sólo mediante la acumulación interna de la empresa a través de un patrón temporal apropiado de flujos de activos (asignación periódica de recursos), convirtiendo su oferta en fija; las rentas potenciales por ellos propiciadas ya no provendrán de su venta en el mercado de factores, sino de su desarrollo en el mercado de productos. Pensemos al respecto en la posesión de un personal altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que debe desempeñar, en la reputación de honestidad de una empresa o en las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua.

Las imperfecciones en la transferibilidad de activos intangibles en estos dos sentidos pueden derivar de diversas fuentes:

1. Inmovilidad geográfica

Cuando los $R+C^2$ que generan las ventajas competitivas incluyen equipamiento de capital a gran escala y la contratación de personal altamente especializado, los costes derivados de la adquisición y relocalización de estos activos pueden colocar a la empresa en desventaja frente al competidor que ya los posee en funcionamiento.

2. Inmovilidad de las capacidades

Por un lado, dado que las capacidades / competencias son equipos de recursos / capacidades, es más compleja su movilización pues implica la transferencia del equipo completo de recursos / capacidades. Por otro lado, aun cuando los recursos /capacidades

117 ¹ La condición de movilidad perfecta ha sido resaltada ampliamente en la literatura. Véanse Collis & Montgomery (1995), Collis (1994), Peteraf (1993), Amit & Schoemaker (1993), Grant (1991), Dierickx & Cool (1989) y Wernerfelt (1989).

individuales fuesen transferibles, muchas capacidades /competencias (como los procedimientos organizativos basados en conocimientos tácitos o en coordinación inconsciente) pueden ser difícilmente recreables en entornos organizativos distintos al de su nacimiento y desarrollo.

Los altos directivos de BMW son los ejecutivos más buscados en la industria automovilística. La salida es continua: el anterior presidente de BMW, Bernd Pischetsrieder fichó en el 2000 por VW para dirigir su marca SEAT en España; su mano derecha, Wolfgang Reitzle, se ha incorporado a Ford como presidente del Premier Automotive Group (que incluye a Jaguar, Volvo, Land Rover, Lincoln y Aston Martín); el director de producción Carl-Peter Forster acaba de incorporarse en el 2001 a GM como presidente de Adam Opel (su filial europea); y así un largo etcétera. La razón es clarificada por el actual presidente de BMW, Joachim Milberg: “No existen razones para una fusión desde el punto de vista estratégico”, reafirmando la independencia de la firma, demasiado cara e inalcanzable para los competidores. Ante la imposibilidad de comprar la empresa y su marca, se han lanzado a emularla contratando personal clave que pueda ofrecer la tecnología y la experiencia de la marca en el lanzamiento de productos prometedores al cliente. Este flujo de experiencia de BMW se ha notado en que la mayoría de modelos rivales de su serie 3, considerada la marca y el producto a emular, entre ellos la serie 3 de Jaguar, el Audi A4 de VW o el modelo S60 de Volvo, tienen una gran parte de su ADN y el estilo de BMW. Sin embargo, a pesar de este flujo de experiencia y de conocimiento hacia la competencia, la compañía sigue siendo el referente de la industria. Las claves están seguramente en el procedimiento que la empresa emplea para depositar el conocimiento individual en la organización: el fabricante alemán contrata más directivos de los que precisa, teniéndolos en cartera, y cambiando las funciones de los vicepresidentes y ejecutivos cada 3-4 años, período en que BMW considera que deben haber “cosechado” experiencia en el campo; “esto asegura una amplia base de conocimiento y significa que nadie es irremplazable”¹¹⁸.

3. Recursos específicos o idiosincrásicos

Se ha comentado ya previamente que la implantación exitosa de una estrategia capaz de crear ventajas competitivas sostenibles exige estar basada, no en factores indiferenciados sino en activos idiosincrásicos o específicos de la empresa. Debe agregarse ahora que el valor de un activo específico puede disminuir significativamente fuera de la empresa, al declinar su productividad con la transferencia. La reputación y la marca de producto están estrechamente asociadas a la empresa. La eficacia de los procedimientos organizativos está indisociablemente unida a su contexto social. La productividad de los empleados está igualmente asociada al contexto organizativo, siendo irreal esperar que replique su desempeño en una organización distinta.

Por tanto, realmente la naturaleza idiosincrásica de los activos estratégicos impide su comercialización eficiente, pues el factor adquirido será siempre sustancialmente diferente en su valor al que tenía en la empresa que lo desarrolló. Al no ser comercializable, un activo estratégico específico sólo puede acumularse internamente. Desde luego, la empresa puede adquirir sustitutos imperfectos del activo estratégico deseado pero seguirá precisando adaptarlos a sus usos específicos a un cierto coste; es el caso del personal especializado: dado que la empresa no emplea “trabajo genérico” sino personas con conocimientos,

118 ¹ *Expansión*, 22 de mayo de 2001, pp. 15.

destrezas y valores específicos, aunque pueda alquilar “trabajo genérico” en el mercado, deberá acumular internamente el capital humano deseado mediante el aprendizaje y la formación.

En definitiva, la única forma de prevenir la depreciación del valor de los activos específicos es adquiriendo la empresa en su conjunto. De hecho, intangibles como la reputación no se pueden transferir individualmente. Así lo hizo el grupo norteamericano de productos de gran consumo Procter & Gamble, que interesado en penetrar en el negocio de tinte para el cabello, lo hizo comprando Clariol (filial en esta actividad de Bristol-Myers Squibb) para adquirir principalmente su marca *Hydrience*, a un coste de 4950 millones \$, cuando las ventas anuales previstas sólo alcanzan los 1600 millones \$¹¹⁹. Pero, incluso con la transferencia entera de la organización, el riesgo de erosión de valor es muy alto con activos idiosincrásicos.

Otros $R+C^2$ imperfectamente móviles pueden ser aquellos que son comercializables, pero que resultan más valiosos en la empresa que los emplea que en cualquier otro uso. De esta forma, hay $R+C^2$ imperfectamente móviles cuando están de alguna manera especializados para las necesidades específicas de una empresa dada (Williamson, 1985).

Montgomery & Wernerfelt (1988) definen el concepto de **costes de cambio** para explicar como algunas inversiones específicas de una empresa pueden consolidar la relación comercial entre la misma y los propietarios de los factores por ella empleados. Estos últimos pueden considerar sus inversiones como costes no recuperables, consideración que inhibe la salida del factor de la empresa al restarle valor.

4. Rentas compartidas y co-especialización

Su valor se adquiere dentro de la empresa por estar los $R+C^2$ especializados en ella o producir rentas compartidas. La movilidad de estos activos co-especializados se ve limitada en la medida que alguno de los activos sea específico de la empresa o no tengan usos equivalentes.¹²⁰

5. Información imperfecta. Los activos intangibles proceden de mercados imperfectos de factores con asimetrías informativas,¹²¹ o con “paradojas de información” como las denomina Arrow (1969), derivadas del problema de la información ya apuntado. Ciertas características de su imperfecta transparencia (como su complejidad social ligada al trabajo en equipos de recursos) y de su replicabilidad imperfecta (la idiosincrasia, la coespecialización y la dependencia sistémica e histórica de los activos intangibles) dificultan perceptiblemente la valoración de la productividad individual de los recursos intangibles y de las capacidades, creando incertidumbre sobre el precio de compra-venta en los mercados. Este problema concede ventaja a las empresas que ya poseen dichos activos, que tendrán siempre un conocimiento superior derivado de la información almacenada históricamente.

6. Costes de transacción La inmovilidad de los activos intangibles y la información imperfecta que aqueja a sus mercados incrementan los costes para su transacción, obstaculizando la transferencia entre empresas.¹²²

119 ¹ *Expansión*, 22 de mayo de 2001, pp. 16.

120 ¹ Véanse Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993) y Teece (1986a).

121 ¹ Consúltense Peteraf (1993), Grant (1991) y Amit & Schoemaker (1990).

122 ¹ Este factor es resaltado, entre otros, por Grant (1991), Dierickx & Cool (1989) y Teece (1982, 1986b)

7. Inexistencia de mercados organizados

La reputación corporativa, la cultura organizativa, la lealtad de los clientes o la confianza de los distribuidores son ejemplos meridianos de capacidades imposibles de comprar, que sólo pueden adquirirse por la vía del desarrollo interno al no existir mercados organizados para su comercialización.¹²³

No obstante, en ciertas industrias es factible la transmisión de la cartera de clientes. Véase el ejemplo del mercado liberalizado español de energía, formado por las compañías con licencia para comercializar electricidad y las empresas que tienen libertad para elegir suministrador (68.000 empresas); en este mercado, las compañías que consiguen contratos de aprovisionamiento para ciertas empresas pueden poner en venta su cartera de clientes durante el periodo de vigencia del contrato, como ha hecho recientemente (diciembre 2001) la multinacional norteamericana Enron tras declararse en suspensión de pagos.

8. Ambigüedad de los derechos de propiedad

La asignación de rentas está fuertemente mediatizada por el grado de definición de los derechos de propiedad o por los problemas de “fiabilidad contable” (*bookkeeping feasibility*) de los activos estratégicos.¹²⁴ El problema que aquí existe deriva de la división de las rentas generadas en el seno de la empresa entre los agentes que han participado en su creación. Las rentas rara vez son imputables a una capacidad o competencia en particular, interviniendo normalmente un equipo de activos estratégicos. Por ello, existe un problema de reparto de rentas entre empresa y empleados.

En principio, cabe suponer que cuanto peor sea la definición de los derechos de propiedad sobre un activo, más difícil le será a la empresa apropiarse de las rentas que genera. De esta premisa, Grant (1991: 129) extrajo como conclusión que uno de los requisitos a cumplir por los activos estratégicos es que la empresa posea sobre ellos una clara propiedad y control. Una interpretación estricta de esta condición haría la gama de activos estratégicos muy reducida, eliminando seguramente además aquellos más valiosos como fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Lowendahl & Haanes (1997: 21) cuestionan la idea de propiedad de los R+C² como requisito imprescindible para obtener de ellos valor, argumentando que las capacidades de las personas no son propiedad de las empresas, y que gran parte de las capacidades surgen de relaciones intra-empresa o inter-empresas. Efectivamente, la situación aquí es muy distinta según se hable de recursos tangibles o de activos intangibles. La propiedad de los activos físicos y financieros no deja margen de ambigüedad, existiendo además un valor de referencia cual es su valor contable. La situación de los recursos intangibles (patentes, marcas, derechos de propiedad intelectual) es algo más compleja: son propiedad de la empresa, pero la definición de los derechos de propiedad deja cierto resquicio para la incertidumbre. Pero el panorama más complicado deriva de las capacidades y competencias ligadas a las personas, como las habilidades de los empleados de la organización o los valores implícitos a los miembros de la organización. Grant (1991: 128) desvela con claridad los dos problemas que estos activos despiertan: “la falta de una distinción clara entre la tecnología de la empresa y el capital humano del individuo; y el control limitado que los contratos laborales ofrecen sobre los servicios suministrados por los empleados. La movilidad de los empleados significa que es arriesgado para la estrategia de

123 ¹ Así lo destacan Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993) y Dierickx & Cool (1989).

124 ¹ Véanse Peteraf (1993), Grant (1991) y Dierickx & Cool (1989).

una empresa ser dependiente de las destrezas específicas de unos pocos empleados clave”. No obstante, otras capacidades y competencias (como los procedimientos organizativos y, en general, todas aquellas que descansen sobre equipos de recursos fuera del alcance de individuos a título particular y se reflejen en conocimientos –tácitos o explícitos- embebidos en la estructura y la cultura de la organización) caen claramente bajo el control de la empresa.

En esta situación de ambigüedad de los derechos de propiedad, el criterio determinante de la distribución de rentas entre la empresa y sus empleados es el poder de negociación relativo, que depende de: (a) el grado de definición de los derechos de propiedad; (b) la facilidad para identificar la contribución del empleado a la generación de valor y para medir de forma aislada su aportación productiva de la empresa, tanto menor cuanto menos provienen las rentas de competencias que no son propiedad individual; (c) la movilidad del empleado; (d) la especificidad a la empresa de sus R+C² (determinante de la capacidad de traslado a competidores y de su valor en otro empleo diferente). Cuanto mejor definidos estén los derechos de propiedad, más dependientes sean los resultados de equipos de recursos y capacidades, mayores restricciones imponga la empresa a la movilidad de sus empleados y más idiosincrásico sea el capital humano, tanto mayor será la proporción de las rentas apropiada por la empresa.

La estrategia de la empresa para minimizar el problema de ambigüedad de los derechos de propiedad es conseguir que las habilidades y los conocimientos de los miembros de la organización estén lo más insertados posibles en las normas y procedimientos de la empresa, así como acentuar al máximo la penetración de éstos últimos en los empleados. Cuando mayor sea esta imbricación mutua y el depósito de las capacidades individuales en la memoria colectiva de la organización, mayor será el control que ésta alcanzará así como su oportunidad de apropiarse de las rentas generadas.

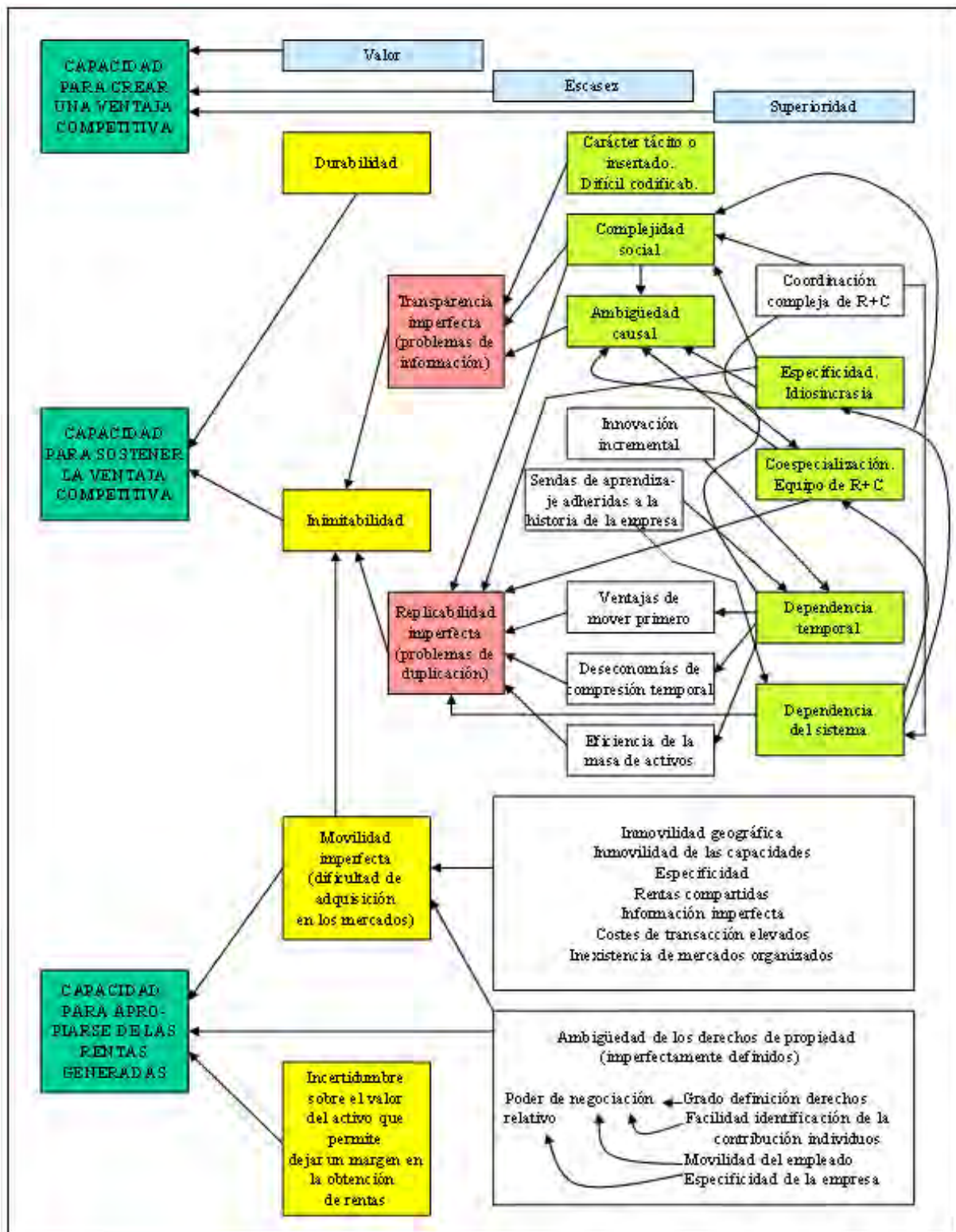
Existencia de límites ex ante a la competencia

Para conseguir una ventaja competitiva sostenible, son también necesarios límites ex ante a la competencia.¹²⁵ La condición ex ante, que facilita la durabilidad de las rentas ricardianas, es la existencia de un mercado de factores imperfecto con asimetrías de información, del cual se puedan derivar estrategias de uso de los R+C² en las cuales las rentas no se compensen con los costes de conseguir el control de los factores.

El alcance de un desempeño superior por una empresa depende tanto de los retornos de la estrategia como del coste de implantarla, o sea, es necesario considerar el coste de oportunidad de los activos sostén de dicha estrategia. Cuando los factores necesarios para el desarrollo de la estrategia pueden ser adquiridos en mercados relativamente perfectos, los compradores no podrán extraer del factor un desempeño económico superior, al igualarse el coste de adquisición de los factores con su valor económico. Sin embargo, en mercados de factores imperfectos, las empresas pueden tener distintas expectativas sobre el valor de un activo estratégico, existiendo alguna que sepa más que las demás (asimetrías informativas); o bien no sabiendo ninguna el valor pleno de los activos al ser adquiridos (suerte). En ambos casos, por separado o conjuntamente, el coste del activo no anticipará completamente el valor futuro real derivado de su uso, dejando un margen para la obtención de rentas.

125 ¹ Estos límites han sido destacados por Peteraf (1993), Rumelt (1987) y Barney (1986a, 1989).

Figura 39. Esquema de análisis del carácter estratégico de un activo.



Fuente: Camisón (2002a: 138).

Por tanto, antes de que una empresa alcance una posición superior en $R+C^2$, debe haber una competencia limitada para alcanzarla, evitando que el coste de adquirir estos $R+C^2$ se dispare hasta el punto que los precios incorporen las expectativas de retorno anticipadas; o sea, las rentas procederán de la “incertidumbre ex ante”. Una situación superior en $R+C^2$ sólo puede constituir fuente de rentas si alguna empresa ha tenido la anticipación o la fortuna de adquirir un factor en ausencia de competencia. En estas condiciones, el coste de oportunidad del uso del $R+C^2$ imperfectamente móvil será significativamente más bajo que su valor para el empleador. Ello significa que cualquier renta generada por ese $R+C^2$ será superior a su coste de oportunidad.

La figura 39 sintetiza este amplio análisis de las características que hacen de un factor, un activo estratégicamente relevante, a modo de esquema que puede servir en la práctica como guía para valorar el contenido estratégico de los activos de una empresa.

5.4.3. Los activos intangibles como activos estratégicos

El análisis previo de las condiciones que facultan a un activo para ser estratégico conduce a concluir que los activos tangibles, por su propia naturaleza de ser fácilmente identificables, catalogables y valorables, tendrán serios obstáculos para contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva, siendo consecuentemente su capacidad explicativa de la rentabilidad de la empresa muy reducida (Jacobson, 1992). Por contra, los $R+C^2$ intangibles pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial, gracias a que reúnen en mayor grado los requisitos de tener carácter de activo estratégico.¹²⁶

El rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades y competencias que los movilizan es que son **formas de conocimiento con altos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad** (Kogut & Zander, 1992, 1996; Lado, Boyd & Wright, 1992). Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos valiosos, escasos, heterogéneos, difícilmente imitables por terceros e insustituibles, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación y su apropiación (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

No obstante, no todos los activos de conocimiento tienen el mismo valor como fuente de ventajas competitivas duraderas. Por un lado, la presencia de ciertos recursos intangibles es una condición necesaria pero no suficiente para obtener de forma sostenida resultados operativos superiores a los costes financieros de los recursos tangibles vinculados (Nomen, 1996). Es fundamental considerar los recursos intangibles de forma vinculada y no independientemente, a través de las capacidades y competencias que los movilizan y coordinan. Por consiguiente, las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre sus capacidades y competencias. Por otro lado, siguiendo la distinción de Nonaka & Konno (1998: 42) entre las dos dimensiones del conocimiento tácito, la dimensión técnica o know-how y la dimensión cognitiva, que dieron pie a diferenciar las capacidades de las competencias, cabe agregar que las segundas son una

126 ¹ Esta idea, hoy ampliamente aceptada, fue lanzada pioneramente por Grant (1991), Jacobson (1992), Hall (1992), Amit & Schoemaker (1993: 35-37), Sonnenberg (1994) y Camisón (1997).

fuerza más robusta de ventajas competitivas sostenibles y rentas ricardianas, por ser en ellas más intensos la heterogeneidad y los obstáculos para la imitación o la sustitución.

La concentración de las competencias distintivas en los activos intangibles tampoco pretende sostener que los activos tangibles carecen de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial. Se ha comentado ya que ciertos recursos físicos pueden crear dificultades para la imitación al ser dependientes de la historia. Es cierto, además, que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos materiales. Por tanto, pensamos que pese a la superioridad que adquieren los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los activos tangibles se configuran como condiciones necesarias aunque no suficientes para conseguir el éxito competitivo, y por consiguiente la empresa no debe abandonar en ningún momento su atención.

Sin embargo, es cierto que la posesión de activos físicos fácilmente transmisibles en el mercado origina pocas ventajas competitivas sostenibles por sí mismos. La creación de dificultades a la imitación por la ambigüedad causal no cabe aquí, pues son fácilmente observables y cualquier competidor capaz de adquirirlos logrará la misma eficacia, desapareciendo en consecuencia la ventaja competitiva y restaurándose la paridad competitiva. La capacidad de los recursos físicos de crear ventajas competitivas sostenibles va ligada a la combinación con capacidades y competencias que les inyecten complejidad social, y subsiguientemente oscurezcan la relación causal. La explotación de sistemas físicos complejos frecuentemente implica el uso de otros activos intangibles socialmente complejos. Los resultados alcanzados por distintos competidores equipados con el mismo capital físico dependerán entonces del capital humano, tecnológico, organizativo y directivo que le puedan sumar. Es el caso de las plataformas tecnológicas de portales verticales de éxito, que se pueden replicar en otros mercados. También se puede citar el caso de activos físicos intensivos en alta tecnología, donde las investigaciones de la experiencia industrial japonesa han demostrado la prioridad de tareas de optimización de los procesos productivos actuales, mediante la racionalización con base a herramientas como la “gestión de la simplicidad” o procesos de mejora continua, que descansan precisamente en ciertos activos intangibles; e incluso, una vez llegado el momento de incorporar las tecnologías de automatización e integración de procesos, han comprobado que su rendimiento es función de los subsistemas humano y organizativo (Hayes & Wheelwright, 1984).

Entre los intangibles, los activos reputacionales conseguidos a menor coste y con mejor calidad es una fuente principal de ventajas competitivas sostenibles por la empresa, por ser activos escasos, difícilmente imitables (por la complejidad social, la ambigüedad causal, la coespecialización y la dependencia temporal presentes en su proceso de generación), insustituibles y de movilidad imperfecta gracias a su carácter específico, su dependencia del sistema y la inexistencia de mercados organizados donde adquirirlos.

Las capacidades directivas también pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles, por cuanto que determinan decisivamente la adquisición, el desarrollo y el despliegue de $R+C^2$, su conversión en productos valiosos y la creación de valor para todos los *stakeholders*. Una amplia lista de estudios¹²⁷ recalca el valor del talento directivo (su heterogeneidad) para mejorar la posición competitiva de la empresa. Concretamente, las capacidades directivas

127 ¹ Entre ellos, los de Hambrick et al. (1996), Barney (1994), Lado, Boyd & Wright (1992), Castanias & Helfat (1991), Barney & Tyler (1990), Hambrick & Brandon (1988) y Hambrick (ed., 1988, 1989).

desempeñan el papel de recurso generador de cuasi-rentas, dado que su condición de activo específico lo hace menos valioso para otras empresas; de rentas ricardianas, por su escasez y su superioridad; y de ventajas competitivas duraderas, por su acento en aprendizaje adquirido mediante la experiencia, que dificulta su codificación, configurándose como un mecanismo de aislamiento que traba la réplica por los competidores. La capacidad directiva para desarrollar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos puede ser una ventaja competitiva importante respecto a las empresas que carecen de ella, por sus características de carácter tácito, específica del contexto histórico único de la organización, y construcción social (complejidad social) a través de complejas interacciones entre los stakeholders claves (dependencia del sistema).

El saber hacer de los miembros de la organización es otro de los activos intangibles más importantes para el éxito competitivo. La literatura ha estudiado intensamente las bases para la gestión de los recursos humanos que conducen al logro de una ventaja competitiva.¹²⁸ Las empresas de éxito reconocen la capacidad de atraer, desarrollar y retener empleados con talento y experiencia como una competencia distintiva relevante. Además de la especificidad, el carácter estratégico del capital humano se apoya en su durabilidad. Sin embargo, su mayor potencial de valor, escasez, inimitabilidad, insustituibilidad y movilidad imperfecta nace cuando este activo de conocimiento, depositado bien en los empleados bien en los directivos, se combina sinérgicamente con otras capacidades colectivas de segundo nivel (como las culturales) o de tercer nivel (como las de aprendizaje). Es en este caso cuando se convierte en conocimiento insertado, al nacer de un complejo entramado social cuya complejidad lo hace difícilmente identificable y migratorio. Esta es la razón de que la estrategia de empresa deba estimular el continuo incremento del conocimiento y de las habilidades de los miembros de la organización, mediante la formación y pautas de aprendizaje organizativo específicas, o sea, “aprender haciendo”.

La existencia de una mente colectiva es un activo estratégico valioso, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. El desarrollo del trabajo conjunto producido por una mente colectiva conduce a desarrollar las capacidades de los empleados bajo el principio de “aprender haciendo” y “aprender cooperando”. Ello da lugar a capacidades idiosincrásicas de la empresa, jugando además un importante papel la ambigüedad causal implícita a la complejidad social del efecto de la mente colectiva, que la hace difícilmente imitable. La adquisición de esta competencia no puede entonces lograrse con la contratación de miembros de la organización, ni copiando simplemente sus normas y procedimientos. Además, la cultura implícita a una mente colectiva es consustancial a un clima de confianza en los recursos humanos, que les hace sentirse seguros de sus objetivos y capacidades, ayudando a reducir la incertidumbre inherente a la toma de decisiones y los costes de transacción en las relaciones intraorganizativas.

Frente a la posesión de una mente colectiva, que redunde en la capacidad colectiva de cooperación interna, el compromiso actitudinal se traduce en la capacidad competitiva de una organización propiciada por: (a) la conservación de recursos humanos valiosos por su identificación con la estrategia de la empresa, minorando el riesgo de emigración de conocimiento valioso al acrecentar el compromiso el carácter estratégico de tales activos por

128 ¹ El valor del capital humano como activo estratégico se ha realizado en estudios como los de Hall (1992, 1993), Bartmess & Cerny (1993) Barney & Wright (1998) y Wright, McMahan & McWilliams (1994).

acentuar su durabilidad, su movilidad imperfecta y su inimitabilidad; (b) propiciando el desarrollo de competencias colectivas que harán la organización más eficaz y eficiente. Estas razones han llevado a autores como Ulrich (1998) a considerar el compromiso como el activo estratégico más relevante de la empresa.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva basada en un factor está asociada a su imitabilidad imperfecta o a sus mecanismos de aislamiento, que impiden la competencia imitativa. La creación de competencias más complejas, a través de la combinación y el establecimiento de interacciones entre los distintos recursos y capacidades, puede incrementar la dificultad de réplica. La complejidad social de un factor depende, además de la naturaleza del conocimiento en que se basa, de la complementariedad de los recursos y capacidades que combina, de la propia complejidad del patrón de coordinación de los activos y de la ambigüedad de la compleja red de destrezas y procedimientos coordinados dentro de la organización.

La complejidad de los recursos y capacidades que trabajan en equipo favorece además la ambigüedad causal. En la medida en que la combinación de recursos y capacidades lleva implícitas sendas de dependencia de la historia de la organización, su valor será multiplicado. Por tanto, la combinación de recursos y capacidades redundará positivamente en su poder de desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, y subsiguientemente en su desempeño. En esta línea, Black & Boal (1994) argumentan que entre los activos se pueden dar *relaciones de coespecialización*.¹²⁹ Estas implican que el aumento del nivel de un factor potencia el efecto conjunto de su utilización con otros. También en este sentido, Miller & Shamsie (1996) hacen notar los recursos sistémicos, que se caracterizan porque sus componentes son partes de un sistema o red y es en el marco de este sistema donde adquieren su valor, gracias a las interacciones y efectos sinérgicos que se producen.

Siguiendo esta línea de razonamiento, cabe plantear que la interacción entre los grupos de competencias distintivas puede provocar un efecto multiplicativo en su incidencia sobre el desempeño. La acumulación de incrementos en el nivel de un factor dependerá también del nivel de otros activos. Precisamente, las competencias distintivas de coordinación juegan un papel central en la creación, integración y cohesión de las competencias distintivas funcionales que la empresa posee. De ahí que las hayamos denominado así, y que autores como Yeoh & Roth (1999) las califiquen como “competencias de integración”. Luego cuando una empresa desarrolla competencias de esta naturaleza, su interacción con otras redundará en un mayor desempeño. Podemos pues concluir que el principal efecto de las competencias distintivas de coordinación sobre el desempeño será de naturaleza indirecta, obrando a través de la influencia positiva y beneficiosa que ejerce sobre la eficacia en la ejecución de las actividades, procesos y tareas funcionales por los miembros de la organización.

129 [†] El valor competitivo de la co-especialización de activos se argumenta en Zander & Kogut (1995), Grant (1991), Reed & De Fillippi (1990), Diericks & Cool, 1989) y Winter (1987a).

5.5. LA COMPETENCIA SCHUMPETERIANA

5.5.1. Los mercados en equilibrio y el desequilibrio de los mercados

El análisis de los requisitos que los $R+C^2$ deben reunir para ser activos estratégicos es importante porque, sin dichas características, la sostenibilidad de la ventaja competitiva estaría seriamente comprometida. Sin embargo, incluso poseyendo estos requisitos, un activo estratégico podría perder valor como origen de ventajas competitivas sostenidas si cambian las circunstancias del mercado y otro competidor es capaz, no ya de imitarle o replicarle, sino de crear nuevas combinaciones de recursos, capacidades y competencias que ofrezcan más valor al consumidor. Los activos estratégicos están protegidos de la imitación y la duplicación, pero no de la pérdida de valor por el cambio estructural del mercado y por la innovación.

El modelo de mercados imperfectos e incompletos, centrado en la definición de los requisitos de los activos estratégicos, hace una descripción estática de la situación competitiva dentro de un negocio y supone que una vez los esfuerzos de la competencia por imitar o duplicar la ventaja de una empresa han cesado, dicha ventaja competitiva se mantendrá en el tiempo. Por tanto, este análisis estático de los requisitos de los $R+C^2$ para ser activos estratégicos conduce al aislamiento de las condiciones para el equilibrio, es decir, ofrece una **visión de mercado en equilibrio** que las acciones de los competidores no pueden alterar. La idea de equilibrio supone que, una vez alcanzada en el negocio cierta situación, la empresa carece de incentivos para el cambio, de estímulos para investigar nuevas combinaciones de $R+C^2$ o nuevos empleos a sus $R+C^2$ disponibles, bajo la premisa de que son conocidas ya todas las combinaciones y aplicaciones de activos. Es pues, como indican Foss, Knudsen & Montgomery (1995), un marco teórico que explica la situación de equilibrio como el fin del proceso de búsqueda de oportunidades.

Sin embargo, la empresa que se contente con acumular activos estratégicos puede encontrarse con problemas si olvida las implicaciones de este concepto de equilibrio de ventaja competitiva sostenible.¹³⁰ Asumir la hipótesis de que se compite en un mercado en equilibrio significa que:

- Se adopta un horizonte temporal a corto y medio plazo, durante el cual supone fija la dotación de factores. En estas condiciones, la competitividad de la empresa depende de las características de su cartera actual de $R+C^2$, es decir, de la explotación de los $R+C^2$ que cumplan los requisitos de activos estratégicos. Esta aproximación adolece de olvidar el potencial valor de los activos estratégicos en nuevos negocios, es decir, las estrategias de diversificación.
- Se ignoran los esfuerzos de los competidores para mejorar su posición en el mercado de factores a través de la innovación. Que una ventaja competitiva sea sostenible no

130 ¹ Las implicaciones de la idea de ventajas competitivas sostenibles en equilibrio han sido puestas de relieve por aportaciones procedentes de las vertientes dinámicas del RBV, como el Enfoque Evolutivo (Winter, 1995; Nelson, 1991, 1995; Dosi et al., eds. 1988; Dosi, 1982; Nelson & Winter, 1982), el Enfoque de las Capacidades Dinámicas (Eisenhardt & Martín, 2000; Winter, 2000; Teece & Pisano, 1998; Teece, Pisano & Shuen, 1997, 1990; Mahoney & Pandian, 1992; Winter, 1987 a,c; Teece, 1986a), así como por el Enfoque del Aprendizaje Organizativo.

implica que sea eterna.¹³¹ El problema no es cuánto tiempo debe durar una ventaja competitiva para considerarse sostenida, sino si puede ser destruida contra la voluntad de la empresa. Las ventajas competitivas sostenibles a corto y medio plazo pueden ser preservadas de la imitación y la duplicación, pero corren serios riesgos de anuladas por cambios no anticipados en la estructura o revoluciones estructurales en la industria, o por “shocks schumpeterianos” que hagan irrelevantes activos antes estratégicamente relevantes. Adoptar el concepto de competencia de Baumol, Panzar & Willig (1982), que incluye en el proceso competitivo tanto a los competidores actuales como a potenciales competidores futuros, y por tanto defender que las ventajas competitivas para ser sostenidas deben propiciar estrategias valiosas imposibles de replicar por cualquier rival, ahora o en el futuro, parece difícil de justificar y poco realista.

- Se olvida que el mantenimiento de una ventaja competitiva exige considerar también el modo en que los R+C² origen de competencias distintivas son dirigidos y explotados por la empresa. Oliver (1997) señala dos aspectos concretos que condicionan la sostenibilidad: la rapidez con la cual las nuevas competencias distintivas son integradas dentro de la empresa, y la frecuencia con que las competencias distintivas, una vez integradas, son evaluadas y utilizadas.
- Se soslaya que los activos estratégicos pueden suponer una restricción al crecimiento. Aunque usualmente se recalquen las virtudes de los activos estratégicos, las mismas características tienen su arista negativa: pueden suponer una restricción al crecimiento.¹³² En especial, el uso de las capacidades y las competencias basadas en el conocimiento y en los procesos de aprendizaje colectivo genera procesos de mejora incremental y de expansión de su oferta interna a la empresa, marcando una especie de “trayectoria natural embebida en la base de conocimiento de la empresa” que condiciona el propio proceso de crecimiento y de aprendizaje de la organización. Las capacidades en forma de normas y procedimientos organizativos (capacidades corporativas) presentan una dualidad: por una parte, son una garantía de estabilidad cuando actúan de memoria de la empresa, aunque por otro lado pueden incorporar elementos de mutación endógena que favorecen el cambio. Además, las capacidades corporativas son una colección de conocimiento, que se potencia a través de múltiples fuentes, pero que es de difícil cambio porque se apoya en valores (en competencias), evitando la dirección las acciones que amenacen los patrones de conducta aceptados. Desde la Ecología de las Organizaciones se enfatiza el papel de las normas y los procedimientos organizativos como **generadores de inercia**, resaltando algunas posibles fuentes de inercia, como la tendencia a considerar la historia pasada de la organización como un estándar normativo, o la dificultad de superar la distribución de poder e influencia interna a la misma.
- En la medida que la mejora de las capacidades y competencias descansa en procesos de aprendizaje colectivo mediante la repetición, aparece un **trade-off entre eficiencia y flexibilidad**. Un repertorio limitado de normas y procedimientos puede ser

131 ¹ El propio Barney (1986c) así lo reconoce, aunque posteriormente (Barney, 1991: 102) adopta el concepto de competencia de Baumol, Panzar & Willig (1982) que es una forma encubierta de eludir el problema.

132 Esta doble condición de los activos estratégicos fue puesta de manifiesto por Montgomery (1995: 258), Zander & Kogut (1995) y Nelson & Winter (1982: 112).

desempeñado de forma eficiente y con una coordinación semi-automática casi perfecta por los individuos de la organización. El aprendizaje mejora el desempeño de estas rutinas. Sin embargo, cuando dicho repertorio se amplía excesivamente y se crean rutinas que se usan esporádicamente, se produce una pérdida de eficiencia en el desempeño de las mismas. Las rutinas organizativas (a diferencia de las habilidades personales) tienen un gran componente de conocimiento tácito y de coordinación consciente, y la eficiencia de estas respuestas coordinadas se deteriora cuando no se ejercitan, es decir, cuando están previstas para contingencias de aparición inusual. La flexibilidad de la acción organizativa tiene una amplitud limitada por su compromiso de activos estratégicos, que aun siendo el fundamento de sus ventajas competitivas, comportan una inercia que reducen el abanico de opciones disponibles y dificultan responder a nuevos retos. En industrias donde el cambio tecnológico es rápido, los activos estratégicos pueden hacer a una empresa menos flexible para encarar los cambios que perturben una ventaja alcanzada previamente y que descansa en viejos procedimientos en los cuales están muy comprometidos partes importantes de la estructura organizativa.

La empresa que desea conseguir ventajas competitivas verdaderamente sostenibles en el tiempo debe pues prestar mucha atención al estudio del proceso de generación y desarrollo de nuevas competencias distintivas. Los requisitos de equilibrio citados pueden explicar los activos estratégicos poseídos por la empresa en un momento dado, pero no el modo como son creados o como pierden su valor, siendo entonces de utilidad limitada para explicar el proceso de generación de ventajas competitivas sostenibles a medio y largo plazo.

La competencia en los mercados es cada vez más un proceso dinámico e incierto, donde el equilibrio es raramente alcanzado. Luego la estrategia de la empresa del futuro deberá descansar sobre un **modelo competitivo basado en el desequilibrio**, que persiga la generación de ventajas competitivas sostenibles por los procesos de cambio que permiten mejorar continuamente la posición de $R+C^2$ de la empresa. La sostenibilidad de la ventaja competitiva se alcanza entonces no sólo acumulando activos estratégicos, sino con la transformación de las fuentes de ventaja conseguidas mediante la renovación de estos activos. La innovación y la multiplicidad de competencias poseídas por una empresa dificultan la imitación por los competidores, incrementan su adaptabilidad a factores externos influyentes, y aseguran la competitividad a largo plazo.

5.5.2. Ventajas competitivas regenerables y rentas schumpeterianas

La instauración de un modelo competitivo basado en el desequilibrio exige la destreza para ampliar el stock de $R+C^2$ y para adaptarlo, renovarlo o reconfigurarlo. La sostenibilidad real de la ventaja competitiva no puede descansar sólo en las barreras a la imitación y la duplicación, porque estos mecanismos de aislamiento no lograrán mantener en el tiempo la superioridad de los viejos activos ni proteger la ventaja a medio y largo plazo de la innovación. Es decir, habría que evolucionar desde ventajas competitivas sostenidas hacia **ventajas competitivas regenerables**. Las competencias distintivas con el requisito de regenerabilidad son las **capacidades y competencias dinámicas**. Las rentas económicas inducidas en este caso pueden tener un doble origen: **rentas schumpeterianas derivadas de la innovación radical**, y **rentas de experiencia o aprendizaje basadas en la innovación incremental**.

Una condición *sine qua non* para la obtención de ventajas competitivas es la heterogeneidad de los $R+C^2$. En este modelo de desequilibrio, la heterogeneidad de $R+C^2$ se explica por dos fuerzas contrapuestas: (1) la fuerza creadora derivada de la insatisfacción de los competidores con la situación actual y de sus esfuerzos de mejora mediante la innovación, un proceso de destrucción creativa, de búsqueda continua de nuevas combinaciones de $R+C^2$; (2) la fuerza erosionadora de la competencia sobre el valor de los $R+C^2$ de la empresa.

Respecto a la primera fuerza contrapuesta sobre la que descansa la heterogeneidad de los $R+C^2$ de la empresa, cabe observar que el enfoque estático de los activos estratégicos en condiciones de equilibrio implica ignorar el potencial creador de la innovación, puesto pioneramente de manifiesto por Schumpeter (1934) con su explicación del proceso de destrucción creativa como un modelo competitivo representativo de la realidad económica, y reivindicado modernamente por Penrose (1959). El enfoque dinámico ha partido del **modelo schumpeteriano de competencia**: la rivalidad en desarrollar nuevas combinaciones de $R+C^2$ que den lugar a innovaciones que permitan satisfacer mejor una necesidad, a un menor coste o con mayor rapidez. La tesis nuclear del modelo competitivo de Schumpeter es, pues, el aprovechamiento por la empresa de sus oportunidades mediante la innovación radical. Las rentas temporales introducidas mediante la actividad innovadora radical, son, más que rentas ricardianas, **rentas schumpeterianas**. Estas son precisamente el producto de una actitud emprendedora y de asunción de riesgos en un entorno turbulento.

Hamel (2002), en su libro titulado *Leading the Revolution*, lleva la tesis más allá de este punto. Su punto de partida es la premisa de que el progreso constante que ha caracterizado la historia del hombre en los cinco últimos siglos ha tocado a su fin en los albores del siglo XXI. La nueva etapa, la era de la revolución, se caracterizaría por el desarrollo no lineal, por el cambio radical. La idea central de la obra es precisamente que, para triunfar en la era revolucionaria que nos ha tocado vivir, la empresa debe sustentar su ventaja competitiva en innovaciones radicales. A partir del estudio de un gran número de casos, unos de empresas de nueva creación como Cisco Systems y otros de empresas que se han reinventado a sí mismas como IBM o Sony, Hamel llega a la conclusión de que la mejora continua no es suficiente para mantener la ventaja competitiva. Los líderes del futuro serán entonces las empresas capaces de cambiar de forma radical su concepto de negocio. La necesidad del cambio radical no se detendría nunca, pues incluso ni las organizaciones que han revolucionado su sector de actividad con un nuevo concepto de negocio tienen garantizada la ventaja competitiva; el riesgo de aparición de nuevos revolucionarios que modifiquen radicalmente la competencia es constante. A estas empresas y empresarios que están continuamente reinventando su futuro y el del negocio en que participan, Hamel les denomina "revolucionarios de pelo gris"; su pelo gris no proviene del paso de los años, sino de la experiencia adquirida con permanentes cambios estratégicos, cuando cada estrategia parecía diseñada para durar toda una vida. En definitiva, este trabajo es un alegato entusiasta a favor de la innovación radical al tiempo que una diatriba contra la costumbre y el cambio incremental.

El proceso de desarrollo de las competencias distintivas realmente implica un proceso de aprendizaje (Andreu & Ciborra, 1996). Las competencias distintivas se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual activos estándares, o disponibles en el mercado, se utilizan de forma combinada dentro del contexto organizativo (aplicando normas y procedimientos organizativos) para producir capacidades y

competencias, que si conjuntan las condiciones establecidas se convertirán en competencias distintivas. Este proceso de transformación llegará a tanto mejor fin cuanto más rico sea el proceso de aprendizaje, al ser éste el factor determinante del grado de originalidad o de especificidad y del grado de inimitabilidad de la competencia esencial. La heterogeneidad de $R+C^2$ es el caldo de cultivo para la pugna constante entre combinaciones de $R+C^2$ alternativas. Las ventajas competitivas nacen, se mantienen y se superan en este proceso evolutivo de cambio de $R+C^2$, en el cual el flujo de entrada y de salida del mercado de combinaciones de $R+C^2$ es permanente, reteniendo las empresas sólo aquellas mezclas superiores. En consecuencia, existe una **competencia de aprendizaje** que está más allá del patrón de condiciones establecido para los activos estratégicos, pues alude a la habilidad de aprender a aprender y a aprender más rápido que la competencia. Se considera aquí el aprendizaje organizativo como un medio para aumentar el stock de conocimiento de la empresa. Es en este sentido que Penrose (1959) define la empresa como una entidad acumuladora de conocimiento.

Más recientemente, el Enfoque Evolutivo y el Enfoque Basado en el Conocimiento han recogido y ampliado los postulados de Schumpeter y Penrose, incluyendo dentro del modelo competitivo en desequilibrio la **innovación incremental producida como consecuencia del aprendizaje organizativo**. Estos trabajos enfatizan el valor competitivo del conocimiento que se acumula lentamente en el tiempo como consecuencia del aprendizaje organizativo. La observación del proceso estratégico en las empresas japonesas líderes aporta evidencia empírica adicional sobre el interés de la innovación por mejora continua. El enfoque estratégico japonés se peculiariza por la acumulación de experiencias y estrategias incrementales de mejora continua, frente al modelo estratégico occidental, basado en cambios estratégicos discontinuos (por ejemplo, operaciones de diversificación mediante compras de empresas) y por estrategias orientadas hacia el desarrollo de productos antes que a la mejora de los procesos y los recursos.¹³³

La segunda fuerza contrapuesta sobre la que descansa la heterogeneidad de los $R+C^2$, y por consiguiente el desequilibrio, es la fuerza erosionadora del valor de los activos nacida de la competencia. En alguna medida, la idea de la capacidad de la competencia para erosionar el valor de los activos de la empresa estaba implícita en el modelo económico neoclásico de equilibrio; la competencia en un mercado perfecto conducía siempre a la homogeneidad de los activos, al reducir en el largo plazo las diferencias inter-empresariales y anular las rentas económicas. Pero las nuevas teorías de la estrategia plantean este punto de modo bien distinto. El punto de acuerdo está en que la competencia conduce a la depreciación del valor de los activos, pero existe una discrepancia fundamental: la competencia no conlleva la homogeneidad de los activos, y subsiguientemente tampoco la homogeneidad de desempeño, a causa de la existencia de límites expost a la competencia. La erosión del valor de los $R+C^2$ no procede solamente de los esfuerzos de imitación por los competidores, sino también del éxito de procesos de sustitución o renovación que permitan generar activos estratégicamente equivalentes. La innovación acentúa la heterogeneidad en $R+C^2$. En estos casos, el innovador consigue simultáneamente erosionar el valor de la dotación de $R+C^2$ de su competidor y lograr una posición de desequilibrio en su favor.

133 ¹ Pueden leerse al respecto Kagono et al. (1985), Hayes (1985) y Pascale (1984).

Este modelo de competencia en desequilibrio destruye una condición fundamental del modelo de equilibrio: la inexistencia de incentivos para el cambio y la innovación. El argumento desarrollado conduce precisamente al contrario: las empresas tienen siempre estímulo económico para investigar nuevas combinaciones y aplicaciones de activos, sea con el fin de prevenir los efectos negativos que puede causar en el valor de sus activos el éxito de la sustitución por la competencia, sea para alcanzar los efectos positivos derivados de innovaciones que deterioren el valor de los activos de sus competidores.

La aceptación del modelo de desequilibrio evidencia los riesgos de la quinta implicación del concepto de equilibrio de ventaja competitiva sostenible: en una perspectiva temporal a largo plazo, la depreciación de los activos es inevitable como consecuencia de la competencia en el mercado, y consecuentemente la explotación de los activos estratégicos actuales *ad infinitum* no permitirá mantener ventajas competitivas sostenibles. El cumplimiento de los requisitos de los activos estratégicos solamente garantiza la ventaja competitiva y la obtención de rentas a corto-medio plazo. En consecuencia, el único medio de mantener el valor de esta cartera es mediante su renovación, explorando nuevos $R+C^2$ que, al tiempo que cumplen las condiciones de activos estratégicos, sean adecuados al nuevo entorno competitivo. La empresa que desea mantener en su favor el valor y la heterogeneidad de sus activos, de modo que consiga sostener en el tiempo sus fuentes de ventajas competitivas, se ve entonces impulsada a un proceso de equilibrio dinámico, a una sucesión ininterrumpida de equilibrios.

Basándose en la idea de que es del desequilibrio creado mediante nuevas combinaciones de $R+C^2$ de donde surgen ventajas competitivas regenerables o realmente sostenibles, Teece, Pisano & Shuen (1997) llegan a afirmar que las competencias que, en entornos turbulentos, cuentan verdaderamente para la competitividad son las competencias de exploración y no las rutinas organizativas.

Por consiguiente, concluimos que el principal efecto de las competencias distintivas de innovación sobre el desempeño será de naturaleza indirecta, obrando a través de la influencia positiva y beneficiosa que ejerce en la renovación y creación de competencias distintivas funcionales y de coordinación más complejas. Las decisiones directivas y el compromiso de los recursos humanos en la exploración de nuevas combinaciones de $R+C^2$ se sostienen en las capacidades recombinatorias de la empresa. Debemos pues tener ahora en cuenta los efectos sobre la sostenibilidad de la ventaja competitiva asociada a la complejidad producida por la combinación y el establecimiento de nuevas interacciones entre recursos y capacidades, que acentúan las ya importantes trabas a la competencia imitativa que conllevan las relaciones de coespecialización (Black & Boal, 1994) o los recursos sistémicos (Miller & Shamsie, 1996), ya comentadas respecto a las competencias distintivas de coordinación.

5.5.3. El valor competitivo de las capacidades dinámicas

La relación entre capacidad dinámica y ventaja competitiva parece lógica. No obstante, Eisenhardt & Martin (2000) afirman que las capacidades dinámicas no son una fuente de ventajas competitivas sostenibles, al considerar que las empresas pueden alcanzar configuraciones de recursos y capacidades similares a través de diferentes procesos o caminos (*paths*). Estos autores contemplan, pues, la existencia de capacidades dinámicas similares o equivalentes entre diferentes empresas. Aunque se está de acuerdo con los

autores en que en entornos cambiantes e impredecible es muy difícil concebir capacidades que den lugar a ventajas competitivas permanentemente sostenibles, no existe tal consentimiento en la consideración de la posible imitación y transferencia de las diferentes capacidades organizativas, incluidas las dinámicas. Además, aunque dos empresas puedan alcanzar la misma configuración de recursos o de capacidades (Eisenhardt & Martin, 2000), las diferencias en los medios para llegar a estas nuevas combinaciones de recursos y capacidades (i.e. la intensidad, la frecuencia, y la duración de las interacciones sociales) son cruciales. La razón de su importancia reside, pues, en el papel de las capacidades dinámicas para determinar los objetivos a seguir en el futuro y la rapidez con la que éstos son alcanzados. Por tanto, en contra de lo apostillado, se puede aseverar que las capacidades dinámicas facilitan la creación de nuevos recursos y capacidades valiosos para la obtención de una ventaja competitiva *shumpeteriana*.

El potencial de aprendizaje y conocimiento organizativos es considerado otro proceso clave para generar y mantener ventajas competitivas, siendo un factor principal de la heterogeneidad de las empresas dada su capacidad para el desarrollo continuo en la empresa de nuevas competencias.¹³⁴ La trayectoria evolutiva de una organización está marcada decisivamente por el proceso de desarrollo y acumulación de activos de conocimiento, que se nutre de su capacidad de aprender. La capacidad de aprender más deprisa que los competidores es considerada por otros autores como De Geus (1988) como la única ventaja competitiva sostenible. Además, la capacidad en aprendizaje de la organización reúne ampliamente las condiciones de activo estratégico: es un activo escaso, tácito, idiosincrásico de la organización, y consiguientemente difícilmente imitable e imperfectamente móvil. El mayor potencial de mejora de la posición competitiva deriva del aprendizaje generativo, que permite desarrollar en la organización la competencia de “aprender a aprender”. Este aprendizaje de doble bucle es el que sitúa a una organización en un proceso de estímulo, no sólo para la continua resolución de problemas y la mejora continua, sino además para la búsqueda constante de nuevos modelos mentales que desarrollen nuevos y más eficaces patrones de comportamiento de las personas. Es en este sentido que Schendel (1996: 3) indica que el proceso de aprendizaje puede ser más importante que el conocimiento específico adquirido.

134 ¹ Así lo defienden, entre otros muchos, De Carolis & Deeds (1999), Teece (1998), Teece, Pisano & Shuen (1997), Lei, Hitt & Bettis (1996: 559), Revilla (1996), Lado & Wilson (1994:707) y Stata (1989).

6.- EL PROBLEMA DE GENERAR INTANGIBLES QUE SIRVAN A LA AGENDA PARA EL CAMBIO DE LA EMPRESA

6.1. EL PROBLEMA DE LA GENERACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

Si la comprensión de la verdadera naturaleza de las competencias distintivas es limitada, no es menor la incompreensión del proceso de formación y recreación de la base de dichas competencias. La cuestión de cómo se generan o regeneran las competencias distintivas permanece aún sustancialmente virgen. Existe un campo de estudio atractivo crecientemente explorado pero todavía poco estructurado sobre las acciones y decisiones directivas y organizativas que permiten renovar la cartera de activos estratégicos mediante la innovación de mejora continua o schumpeteriana.

El valor competitivo de los activos intangibles no debe ocultar el hecho de que todos sus rasgos innatos no son tan positivos. **La acumulación de activos intangibles se enfrenta a dificultades considerables** que pueden obstaculizar o impedir que tal proceso se desarrolle con éxito. Podemos señalar cuatro (Camisón, 1997: 102):

1. El **prolongado período de acumulación** de estos activos implica la realización de inversiones irrecuperables y deseconomías respecto al tiempo (Dierickx & Cool, 1989). Esto conlleva un aplazamiento del momento desde el cual empiezan a producir flujos de renta positivos. Su carácter de activos cuyos rendimientos se logran a medio y largo plazo provoca un aumento de su incertidumbre. De ahí la importancia de explotar oportunidades para diversificar estos riesgos.

2. Aun cuando gran parte del conocimiento incorporado a los activos intangibles no puede emigrar rápidamente, su **naturaleza de bien público** puede provocar ciertas **externalidades y problemas de apropiabilidad** debido a conductas de “polizón”. Piénsese, por ejemplo, en el caso de que los activos intangibles se concreten en capital humano, y el riesgo de que estos profesionales cualificados abandonen la organización llevándose consigo este conocimiento. Es también el caso de la publicidad informativa, que puede extender sus efectos a todos los productos de un mercado y no sólo a la demanda de la marca anunciada. Un tercer ejemplo es la copia de conocimientos o técnicas con gran proximidad a la investigación básica, para desarrollar productos desde ellos, que conlleva fuertes dificultades para demostrar legalmente la vulneración de los derechos sobre la propiedad intelectual. Estos revertimientos gratuitos de conocimientos o inversiones castigan la acumulación de activos intangibles.

3. Los riesgos de las externalidades y la apropiación indeseada de activos intangibles se ven aligerados por su fuerte grado de especificidad. La naturaleza habitual de las habilidades como **activos específicos** (Williamson, 1975) los hace frecuentemente inutilizables sin la creación o disposición de otros activos o habilidades que complementen los incorporados al individuo o recurso (producción conjunta). De este modo, la extracción de rendimiento por personal cualificado a los conocimientos que han adquirido requiere un contexto dado de combinación de condiciones económicas, tecnológicas y sociales. Es el llamado fenómeno de **coespecialización entre activos**, que explica la influencia sobre la productividad de uno de la calidad y cantidad de otros. Además, el valor económico de estos activos está muy condicionado por la continuidad del contexto empresarial en que se integra. Los conocimientos y la experiencia adquiridos por el personal cualificado de la empresa no pueden frecuentemente emigrar, ya que su valor económico se sostiene en la adquisición de experiencia en ciertas relaciones específicas con un entramado social dado y con ciertas tareas y herramientas no

codificables; por tanto, se trata de un aprendizaje específico¹³⁵. La consecuencia final de este rasgo inherente a los activos intangibles es que su valor de liquidación sería prácticamente nulo, si la empresa finalizase su actividad o sufriera una reorganización radical que supusiera una ruptura con su experiencia anterior.

4. La coespecialización de activos, que afecta a su valor económico, y la alta incertidumbre sobre sus rendimientos, que dificulta la fijación del precio en el momento de la transacción, convierte los activos intangibles en ***difícilmente transaccionables***. Además, su intangibilidad traba la inclusión en los contratos que regulen la transacción de cláusulas de garantía fácilmente verificables por terceros, que permitan su denuncia en caso de incumplimiento por alguna de las partes. Todos estos factores dificultan la explotación de los activos intangibles vía contratos de compraventa y/o cesión de derechos de uso (Salas, 1992a: 237).

6.2. EL MODELO DE EMPRESA EMERGENTE “IDEAL”

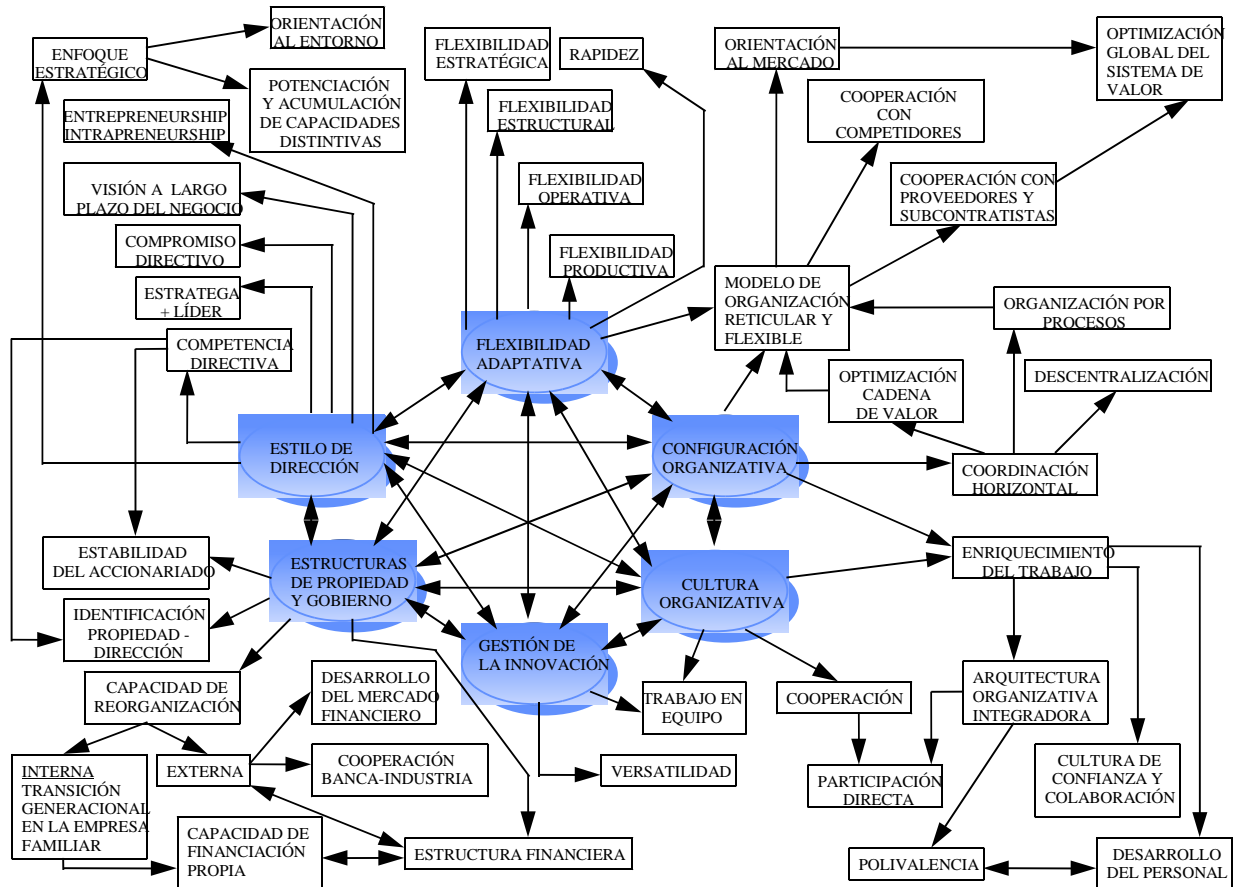
6.2.1. Los rasgos del modelo de empresa ideal

La relevancia de los problemas apuntados indica que la empresa debe adoptar acciones para neutralizar los efectos negativos inherentes a las características estudiadas de los activos intangibles. La estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos y las prácticas de gobierno corporativo constituyen factores determinantes para entender las especificidades y la eficacia que una empresa tiene a la hora de activar y coordinar los activos intangibles.¹³⁶ Este planteamiento lleva a cuestionar la validez de modelos eficaces para la acumulación y gestión de activos físicos, como la organización taylorista, para acercarnos en cambio a diseños organizativos capaces de asegurar la eficacia competitiva mediante su estímulo a la acumulación de activos intangibles y a una gestión eficaz de los mismos, además de un valor para responder adecuadamente a la naturaleza turbulenta del entorno actual.

135 [†] Véanse Hayek (1945: 521-522), Badaracco (1992: 56) y Salas (1992a: 237).

136 [†] Salas (1992a: 237-242, 247-248; 1995) y Osterman (1994) se han basado en ellos para proponer un diseño estratégico y organizativo caracterizado por nuevos principios de administración, que definirían “organizaciones ideales”.

Figura 40. Decisiones directivas determinantes de la competitividad en un modelo de empresa ideal para la acumulación de activos intangibles.



Fuente: Camisón (1997: 104).

La figura 40 constituye una síntesis de los factores relativos al diseño estratégico y organizativo y al marco institucional de la empresa, que se consideran determinantes básicos de la competitividad por remover las barreras a la acumulación y explotación eficaz de activos intangibles valiosos. Cuatro rasgos destacan de este *modelo de empresa emergente "ideal" o deseado*:

- Favorecer el establecimiento de objetivos a largo plazo, como medio de oponerse a los efectos perversos de la emigración de conocimiento directivo especializado.
- Establecer formas intermedias de organización, basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una cuasi-integración.
- Implantar una estrategia de flexibilidad adaptativa capaz de asegurar una percepción rápida del cambio y respuestas ágiles al mismo.
- Desarrollar procesos de mejora del marco institucional de la empresa y la economía en su conjunto, que superen los problemas derivados del carácter idiosincrásico de los activos intangibles y su subsiguiente valor residual.

6.2.2. El perfil de un sistema directivo orientado al compromiso

La acumulación y gestión eficaz de activos intangibles sufre tres riesgos asociados a la dirección:

- Las distorsiones que puede inducir un estilo de gestión orientado al corto plazo sobre un proceso de acumulación cuya perspectiva temporal es siempre prolongada.
- El impacto que puede generar la movilidad directiva, la emigración de conocimiento directivo especializado, sobre la delicada red de contratos de confianza mutua y en la pérdida de activos intangibles valiosos.
- La incomprensión del valor que atesoran ciertos rasgos peculiares de la pyme para el propio proceso de creación y explotación de activos intangibles, por directivos formados en la cultura y la experiencia de la gran empresa.

La superación de estos riesgos exige conformar un sistema directivo orientado al compromiso y a la adhesión a largo plazo con el proyecto de empresa. Dos vías diferentes se abren para alcanzar este propósito.

Una primera opción es el **establecimiento de objetivos a largo plazo**, frente a la habitual obsesión por el corto plazo. Para alcanzar este propósito, se necesita:

- Establecer sistemas de evaluación del rendimiento directivo basados en resultados a medio y largo plazo, como el crecimiento del valor de mercado de la empresa, desligándolo de variables coyunturales como los beneficios contables anuales.
- Un bajo grado de “impaciencia” (medido en términos del factor de descuento con que ponderan las recompensas futuras), que solicita reducir la incertidumbre del futuro profesional o asociarlo al futuro de la empresa mediante: contratos a más largo plazo; criterios de promoción interna que, aun manteniendo la competencia a niveles similares de experiencia, primen la experiencia y dedicación a la empresa; y una cierta diversificación.

Una segunda opción, especialmente valiosa en contextos de pyme, es **valorar la positividad de la identificación propiedad-dirección en condiciones de competencia mínima garantizada del grupo propietario**. La tesis tradicional en que se sostienen las críticas a la concentración de las figuras de propietario y directivo sostiene que el crecimiento de la complejidad con el crecimiento de la empresa, plantea la necesidad de profesionalizar la gestión, sobreentendiéndose por tal la contratación de directivos profesionales externos a la propiedad. La contratación de gestores profesionales entrenados en las técnicas y la filosofía de dirección de la gran empresa, sólo puede conducir si implantan los conceptos organizativos en que tienen experiencia (sistemas de control de gastos y de supervisión, organización estructurada y jerárquica, canales de comunicación estandarizados, etc.), a la dilución de las ventajas competitivas asociadas al tamaño de la pyme por ser incompatibles con sus competencias distintivas más valiosas. Por tanto, abogamos por que se recupere la figura del empresario como conductor de la organización, a fin de mantener su hálito emprendedor y su profundo y perenne compromiso con la empresa, siempre que reúna las condiciones de competencia directiva mínima garantizada a fin de evitar que le ahogue el crecimiento de la organización.

Debería investigarse igualmente la influencia de las dos opciones, dirección profesional versus directivo-propietario, sobre el grado de implantación de **los papeles del gestor como administrador” versus “estratega+líder”**.

Un enfoque del directivo como “administrador” resulta coherente en un entorno estable, en el cuál la competitividad descansa en la acumulación y gestión de activos físicos y financieros. En la medida que un entorno turbulento obliga al directivo a convertirse en “estratega” y debe aprender a competir principalmente sobre la base de activos intangibles, su cualidad fundamental es el liderazgo. Un directivo “líder” debe poseer la capacidad para concebir una visión de futuro hacia donde quiere conducir la empresa, para transmitir al resto de la organización dicho proyecto de futuro, y para desarrollar los valores que deben impregnar una conducta coherente con esta misión, al lograr la implicación en él de todos los agentes participantes. Cuatro características del líder son especialmente valiosas en un marco de organización flexible:

- Innovación y predisposición al cambio. La resistencia al cambio, por temor a modificaciones del “status quo” que deterioren el poder detentado o conduzcan a situaciones desconocidas, es un obstáculo presente en muchos empresarios y directivos de pymes. Frente a este problema, el liderazgo requiere impulsar procesos de mejora continua e innovación.
- Planificación. Implica la capacidad de guía de la empresa, durante el proceso de cambio, hacia unos objetivos precisos. Esta concepción clara del propósito de cada decisión exige valorar la reflexión antes de la acción.
- Flexibilidad. La dirección en un entorno turbulento y en el contexto de una organización caracterizada por la flexibilidad productiva, operativa y estructural, requiere estar dotada de flexibilidad estratégica.
- Integración. La flexibilidad adaptativa y la cooperación exigen erradicar el gusto por estructuras rígidas y métodos tayloristas de organización del trabajo, y emigrar hacia un estilo de gestión marcado por los principios de delegación, descentralización, implicación y compromiso del personal con la empresa, reconocimiento de logros, aplanamiento de estructuras y transparencia y eficacia comunicativa.

6.2.3. El modelo organizativo reticular

El establecimiento de **formas intermedias de organización o modelos organizativos reticulares** consiste en el diseño de estructuras organizativas flexibles, poco jerarquizadas, altamente descentralizadas y fragmentadas, coordinadas con base a mecanismos de transmisión horizontal de información, y controladas por pautas de confianza mutua entre los integrantes de la red basadas en los beneficios compartidos por un compromiso cooperativo a largo plazo que excluye comportamientos oportunistas. La externalización de todas aquellas funciones en las que la especialización interna no garantice una eficacia competitiva, resulta de la creciente especificidad de los conocimientos, dificultad de adquisición y perfeccionamiento con la experiencia. Las ventajas de este modelo de empresa y de relación interempresarial son diversas y significativas. En particular, como componente del modelo organizativo ideal, vamos a destacar las ventajas inherentes a la cooperación desde la perspectiva organizativa.

Desde el enfoque de la **Teoría Organizativa de la Cooperación**, los fenómenos de cooperación se interpretan como un instrumento de aprendizaje organizativo. Seis soportes a su justificación cabe destacar:

- La utilidad de la cooperación como mecanismo de transferencia de competencias entre empresas.

- Las mejoras de competitividad de las empresas cooperantes merced al proceso de aprendizaje alcanzado dentro del propio proceso de cooperación.
- Su utilidad como mecanismo para desbloquear barreras internas a la innovación, facilitando cambios organizativos radicales.
- El modelo organizativo reticular facilita la globalización o internacionalización de la empresa, al permitir la superación de limitaciones tales como la capacidad directiva, estructuras jerarquizadas o demasiado piramidales, o una excesiva diversificación de campos de actividad.
- La flexibilidad adaptativa constituye otra ventaja esencial de las formas de organización reticulares. Los acuerdos de cooperación se constituyen como alternativa a las clásicas fórmulas de cooperación entre grandes empresas, ya sean joint-ventures, intercambios de activos o cruces accionariales. Estas alternativas no siempre son posibles en PYME, pero es que, además, tampoco son deseables porque frecuentemente implican una pérdida de flexibilidad y un aumento de la complejidad en la dirección, además de los consabidos problemas de integración de instalaciones, racionalización de plantillas, etc. Se rechaza como norma general la formación de nuevas empresas, que implican costes, considerables problemas de gestión y en muchos casos una pérdida de identidad (activos intangibles relacionados con el prestigio y la reputación inherentes a la marca) de las empresas fusionadas. Por contra, se busca la vía de acuerdos puntuales, que son más ágiles, económicos y no comprometen la independencia de las empresas participantes, manteniendo una autonomía plena cada empresa en el resto de campos no incluidos en las alianzas donde pueden actuar incluso como competidoras.
- Estas formas intermedias de organización son igualmente valiosas para afrontar el problema de la difícil transaccionabilidad de los activos intangibles. Los problemas de definición de contratos de regulación de las transacciones pueden inducir estrategias de crecimiento por desarrollo interno de la empresa propietaria para su explotación. Sin embargo, esta opción estratégica supone en muchos casos anular los beneficios potenciales. Formas intermedias de organización, como las franquicias o los acuerdos de distribución cooperativa, pueden reducir estos costes, al tiempo que aprovechar las economías de escala allí donde existan.

En el núcleo central del análisis de la ventaja competitiva y del sostenimiento de ésta subyace la cuestión básica de la transferencia del conocimiento. En la medida que el conocimiento se constituye como un activo estratégico, la habilidad de la empresa para crear, transferir, integrar y proteger el conocimiento constituye una fuente esencial de ventajas competitivas. El tratamiento que hasta hemos realizado del dominio del constructo capacidades dinámicas podría inducir a la equívoca conclusión de que lo ceñimos estrictamente al aprendizaje y al conocimiento generado internamente en la organización. Antes al contrario, las competencias distintivas dinámicas de la empresa pueden verse reforzadas por su **habilidad para la cooperación externa**.

Esta habilidad incluye los **activos de conocimiento y de aprendizaje acumulados y compartidos** por la empresa gracias a sus relaciones con agentes del entorno. Por tanto, se puede definir como la destreza que la empresa posee para establecer relaciones de cooperación estables y a largo plazo con los diferentes grupos de interés externos a la organización (proveedores, clientes, competidores, etc.), a fin de acceder a los activos necesarios en la producción y la distribución.

Las alianzas tienen su primera razón de ser y su utilidad como mecanismo para acceder conjuntamente a determinados activos necesarios para desarrollar actividades, procesos o productos, reduciendo el coste o el compromiso de recursos, aumentando la flexibilidad y la capacidad de respuesta, e incluso accediendo a competencias complementarias de otras organizaciones, lo que puede ser catalogado como cuasi-internalización. El capital social acumulado por una organización gracias a su habilidad para la cooperación externa puede ser una competencia distintiva relevante al permitir acceder a otras competencias distintivas transferidas desde otras organizaciones, al potenciar la compartición y la creación de conocimiento, la innovación y el aprendizaje. La red social de la empresa puede suponer un importante canal de captación de activos intangibles estratégicos, que redunden en la mejora de la posición competitiva de la organización y faciliten el proceso expansivo de la empresa. Estos argumentos teóricos han encontrado evidencia empírica en trabajos como los de Aaker (1989) y Hall (1992, 1993), que señalan entre las primeras variables explicativas del éxito empresarial, dimensiones de las competencias distintivas en capital social tales como el conocimiento y la integración de proveedores y el establecimiento de redes de asociación con clientes.

El segundo valor de las alianzas es como un mecanismo para internalizar plenamente las competencias de los *partners*. La cooperación empresarial es un proceso de aprendizaje organizativo en dos sentidos:

- Aprendizaje, mediante un proceso de “interiorización de hecho” del saber hacer, las habilidades y/o las competencias del *partner*, con el fin de mejorar la estrategia y las ventajas competitivas propias, siendo éste uno de los motivos más relevantes para su formación. A este respecto, es importante señalar que en determinados casos las empresas desean simplemente acceder a los conocimientos y las habilidades del *partner* sin pretender interiorizar dichos conocimientos en sus propias operaciones. El aprendizaje que tiene lugar en este contexto es necesario cuando las empresas buscan combinar sus habilidades en el contexto de una alianza. La distinción es importante, ya que en la medida en que las capacidades de los participantes se incorporan sólo a los resultados específicos de la alianza carecen de valor fuera de los términos precisos del acuerdo; sin embargo, si dichas habilidades se interiorizan pueden ser aplicadas a otros ámbitos.
- Aprendizaje del conocimiento necesario para el diseño y la gestión de la propia cooperación como opción estratégica. Este conocimiento puede ser aplicado a la gestión de futuras alianzas. De hecho, hay evidencia acerca de la mayor probabilidad con la que las empresas con experiencia en acuerdos de cooperación utilizan nuevamente este tipo de opción estratégica.

Para que una alianza se conforme como una vía de adquisición o generación de conocimientos es necesario que se produzcan procesos de aprendizaje organizativo en dos ámbitos diferenciados: el acuerdo de cooperación y las empresas participantes.

En el ámbito del acuerdo se requiere, al menos, que las organizaciones que participan aprendan a gestionar el proceso y la relación, creando así el clima apropiado para la interacción y la transferencia de conocimientos entre los socios. A partir de las condiciones iniciales de la alianza los socios interactúan, produciéndose un aprendizaje a través de un

proceso dinámico y evolutivo, de manera que los directivos van comprendiendo de manera paulatina las diferentes características estratégicas y organizativas del socio. Esta comprensión progresiva conduce a un aprendizaje de comportamientos, esto es, un aprendizaje del comportamiento que debería ser desarrollado por los socios para lograr una mejor gestión del acuerdo. El aprendizaje de las capacidades y de las características de los socios y de su potencial, así como de las características de las partes y de la relación que condicionan la gestión y de los comportamientos que deberían ser desarrollados, permite a los socios delimitar y ajustar sus expectativas de partida respecto a tres dimensiones: (1) el potencial del acuerdo en cuanto a su probabilidad de éxito y su creación de valor; (2) el grado de honestidad de la otra parte y su consideración como digna de confianza; (3) el grado de esfuerzo que los socios deben realizar para la necesaria adaptación mutua. En otras palabras, el aprendizaje alimenta un proceso de evaluación en términos de eficiencia, equidad y adaptabilidad. Este proceso de reevaluación continua conduce al reajuste de las características de la relación a partir de la modificación de las condiciones iniciales o previas de cada evaluación. En este marco, los acuerdos exitosos evolucionan en secuencias cíclicas de aprendizaje-reevaluación-reajuste a través de las cuales las condiciones iniciales van modificándose mediante mejoras incrementales. Por otro lado, los acuerdos que terminan en fracaso adolecen, según este autor, de ausencia o deficiencias de aprendizaje; o también, habiéndose producido el aprendizaje necesario, el fracaso puede ser consecuencia de la incapacidad, imposibilidad o desinterés de los socios para reajustar las condiciones iniciales convenientemente.

En el marco de las empresas participantes, para que se produzca un efectivo aprendizaje organizativo es imprescindible la capacidad de absorción de la empresa, a la vez que necesario que las capacidades aprendidas por el socio sean realmente interiorizadas en la empresa de forma que puedan ser aplicadas para la generación de valor en contextos diferentes a los del acuerdo de cooperación. La capacidad de absorción requiere que la empresa cuente en su interior con expertos que complementen aquellos conocimientos adquiridos de los socios. Hamel (1991), por su parte, sugiere tres condiciones para que en una alianza estratégica se produzca en aprendizaje:

- Tener objetivos claros de aprendizaje, dado que para poder aprender primero hay que querer aprender.
- Que el socio sea transparente, circunstancia que depende en buena medida del tipo de capacidad objeto de absorción. Así, por mucho que quien diseña la alianza pretenda aprender, el aprendizaje no se producirá a menos que este objetivo se transmita claramente a las personas implicadas en la misma.
- Que la empresa sea buena receptora, en el sentido de que no basta con que quienes interaccionen con el socio aprendan de él, sino que es necesario que ese conocimiento se transmita a quien lo pueda utilizar dentro de la empresa. Esto exige que se establezcan mecanismos que faciliten esa transmisión.

En este contexto, son diversos los factores que pueden facilitar o dificultar los procesos de generación de conocimiento en el ámbito organizativo, tanto en el marco del acuerdo de cooperación desarrollado como en el ámbito de las organizaciones participantes. En el marco de la alianza parece evidente que para que se produzca cualquier tipo de aprendizaje es necesario que exista una interacción entre los individuos de las diversas organizaciones implicadas durante un periodo de tiempo más o menos largo, dependiendo del tipo de

conocimiento, tácito o explícito, que vaya a ser transferido. Dicha interacción permitirá la exposición e interpretación del conocimiento y, en su caso, posteriormente, la integración y la institucionalización del mismo. Así pues, cualquier factor que pueda afectar a la duración o continuidad de los acuerdos puede constituir un obstáculo para dicho aprendizaje.

Las barreras que pueden limitar el aprovechamiento, por parte de las empresas participantes, del conocimiento generado en el ámbito de la alianza radican en las actitudes de determinados individuos que puedan verse amenazados por las innovaciones potencialmente provenientes de esta relación o que no consideren la alianza como una fuente legitimada para el aprendizaje. Para que se produzca dicho aprendizaje es necesario que exista una intención, una actitud abierta a la mejora y la novedad e incluso líderes con una visión comprometida hacia el aprendizaje. En caso contrario será muy difícil que la empresa consiga utilizar el conocimiento adquirido y generado en la relación para la mejora de sus capacidades competitivas.

Por otro lado, las características de la empresa con la que se coopera también pueden facilitar o dificultar la transferencia de conocimiento. Su grado de competencia en la realización de determinadas actividades o en el control de determinados conocimientos determina a lo largo de la relación el potencial de lo que puede ser aprendido. Adicionalmente, su grado de transparencia y su comportamiento, más o menos abierto, influirán sobre la facilidad para la interpretación e integración del conocimiento de dicha empresa. En ocasiones, además, las excesivas diferencias entre los socios pueden provocar un elevado grado de ambigüedad respecto al potencial de las ventajas competitivas que podrían obtenerse de la relación de cooperación, lo cual genera malentendidos y dificulta en gran medida el desarrollo y la continuidad del acuerdo.

A través de procesos de feedback y de la interiorización de las competencias de los partners y de las surgidas en el seno de la alianza, las nuevas competencias producidas por la alianza puedan transferirse a la mejora incremental de la base de conocimiento o del proceso de aprendizaje adaptativo de las empresas participantes. Sin embargo, la creación de competencias distintivas de mejora continua derivadas de la exploración de nuevas combinaciones de activos, fuertemente ancladas a los activos estratégicos ya disponibles por la organización, no puede verse especialmente afectada por la implicación en alianzas estratégicas, dada la dificultad para proteger de la imitación el conocimiento y el aprendizaje derivado de la cooperación. La empresa no puede externalizar y compartir sus rutinas organizativas y activos de conocimiento con sus partners sin arriesgarse a su dilución, con lo cual las lecciones aprendidas externamente deben ser de eficacia limitada para la mejora continua de la cartera de activos estratégicos de la empresa. La diferencia entre las innovaciones incrementales y radicales descansa en su grado de continuidad con la base de conocimiento previo de la empresa. Para el desarrollo de innovaciones incrementales, puede ser más eficaz el trabajo de I+D y de aprendizaje interno a la organización, pues así la empresa preserva sus activos estratégicos gozando de pleno dominio sobre los resultados incrementales alcanzados. En cambio, la externalización a través de la cooperación en alianzas del proceso de generación de conocimientos radicalmente novedosos no amenaza las fuentes de ventaja competitiva de la empresa.

6.2.4. La estrategia de flexibilidad adaptativa

6.2.4.1. Flexibilidad adaptativa frente a flexibilidad anticipativa

El tercer rasgo del modelo organizativo emergente es **la adopción de una estrategia empresarial de “flexibilidad adaptativa”**, frente a la “previsión anticipativa” típicamente taylorista (Salas, 1992a: 241). La estrategia empresarial de previsión anticipativa es adecuada en mercados con baja diferenciación del producto y tasas de crecimiento altas y sostenidas. En este contexto, la empresa puede prever la demanda futura y elaborar sobre esta previsión planes que anticipen los acontecimientos futuros. 3. Cuando el entorno es una variable relativamente constante y predecible, el problema estratégico se reduce a la adaptación de la empresa a las condiciones del entorno. Las escuelas incluidas dentro del Enfoque Racional al problema estratégico deben su concepción racional y mecanicista del proceso estratégico a esta premisa sobre el entorno. La lógica que preside estas investigaciones se caracteriza por dos rasgos (Mintzberg, 1994a,b):

- La tradicional relación “fines-caminos-medios”: primero se establecen los objetivos, después se desarrollan los cursos de acción elegidos como óptimos para alcanzarlos, asignando los recursos necesarios, para por último controlar los resultados alcanzados. La Dirección Estratégica se concibe así como un proceso formalizado para obtener unos resultados determinados, en la forma de un sistema integrado de decisiones.
- La separación entre quiénes formulan la estrategia y quiénes la ponen en práctica, que conduce a enfatizar la fase de formulación y planteamientos tecnocráticos basados en equipos de planificación.

Sin embargo, este género de mercados son cada vez más infrecuentes. El entorno actual se caracteriza por una creciente segmentación de mercados y diferenciación de la oferta entre ellos. La fragmentación de los mercados conduce a problemas de diseño de productos enfocados a mercados amplios, y de explotación máxima de productos desajustados de la demanda por cambios en los gustos del mercado objetivo original, dado que las preferencias de los consumidores en cada segmento son diferentes. La alta especialización de la oferta conduce a una elevada incertidumbre de la demanda. Ambos factores originan mercados con un volumen de demanda relativamente bajo. La turbulencia del entorno se incrementa con una previsión errática de las preferencias del consumidor. El enfoque estratégico racional pierde gran parte de su vigencia en este contexto, por su dificultad en adaptarse a:

- La complejidad temporal. El comportamiento de las empresas no es analizable ya desde el prisma estricto de la racionalidad. La Teoría Económica del Comportamiento ha evidenciado sus limitaciones cuando las previsiones del entorno no son completamente fiables.
- El ciclo básico de planificación, basado en la previsión adaptativa, es inadecuado para tratar los problemas de un entorno turbulento, que más bien requiere estrategias de flexibilidad adaptativa.

- La complejidad dimensional. Las organizaciones no deben visualizarse como agentes unitarios, sino como coaliciones de intereses. Ello implica que los objetivos deben incluir, junto a consideraciones económicas, demandas del resto de los participantes de la empresa.

La flexibilidad adaptativa es una respuesta estratégica a este contexto, con dos objetivos. El primer eje de atención se centra en percibir la necesidad del cambio con la mayor antelación factible, y desarrollar mecanismos de respuesta rápida. El segundo propósito, consistente con el anterior, es construir una empresa ágil y poco burocratizada, que además haga llegar la información externa que motiva el cambio a los responsables de responder a ella de la forma más directa posible.

El modelo de gestión japonés constituye el ejemplo más visible del valor estratégico de la flexibilidad adaptativa. El enfoque estratégico japonés se peculiariza por la acumulación de experiencias y estrategias incrementales de mejora continua, frente al modelo estratégico occidental, basado en cambios estratégicos discontinuos (por ejemplo, operaciones de diversificación mediante compras de empresas) y por estrategias orientadas hacia el desarrollo de productos antes que a la mejora de los procesos y los recursos.

El modelo de flexibilidad adaptativa, capaz de responder a estos objetivos y a este enfoque estratégico, debe conjugar cinco rasgos: la coordinación horizontal, la gestión horizontal de la innovación, el enriquecimiento del trabajo, una relación de cooperación a largo plazo con proveedores de inputs intermedios, y una orientación al mercado.¹³⁷

6.2.4.2. La coordinación horizontal

La **coordinación horizontal** se opone a la coordinación vertical imperante en la estructura organizativa tradicional, que separa la línea jerárquica/vertical del proceso de transmisión de información/coordinación a fin de conseguir una percepción rápida de las señales débiles que revelan cambios ambientales. Entre los instrumentos que utiliza se encuentran, en primer lugar, los sistemas Just-in-Time (JIT) o la organización por procesos arquetípica de la Calidad Total. En ambas técnicas, el propósito es conectar todos los procesos internos y externos a la empresa en una cadena continua proveedor-cliente enfocada a satisfacer las demandas de este último rápida y eficazmente, y a lograr una organización de la producción óptima.

El primer principio directivo derivado de la coordinación horizontal es la **optimización global de las actividades primarias de la cadena de valor** (y no sólo de los flujos de producción), basada en la proximidad y cooperación con clientes, proveedores y subcontratistas en busca de la eliminación de inventarios de materias primas, componentes y productos terminados, el aseguramiento mutuo de la calidad y el trabajo conjunto de creación de valor.

En segundo lugar, descuella el principio de **alto grado de descentralización en las decisiones de producción**, delegando las responsabilidades en el nivel más cercano posible a planta (directores de fábrica, jefes de taller, trabajadores). Fruto de este principio es una mayor autonomía del taller o planta respecto a la tecnoestructura.

6.2.4.3. La gestión horizontal de la innovación

137 ¹ Una propuesta de principios ligeramente diferente a la nuestra es la de Salas (1992a: 241).

Las formas de innovación mentadas tradicionalmente, como la innovación de productos o la innovación de procesos plasmada en nuevos medios de producción, han cuajado en novedosos activos físicos o tecnológicos de naturaleza básicamente tangible. La organización clásica del proceso de innovación se ha demostrado eficaz para crear estas innovaciones. Sin embargo, la gestión clásica de la innovación ha fracasado en la creación de nuevos activos intangibles, por cuanto la misma está ligada indisociablemente a actos concatenados de innovación directiva y organizativa. La innovación directiva en cuanto que constituye la fuente de principios clave del modelo emergente de competitividad, como el JIT o la gestión horizontal. El valor de la innovación organizativa se desvela al apuntar que la actitud innovadora está construida sobre el cimientamiento de los valores culturales y sociales de la propia organización y su entorno; por consiguiente, la creatividad dirigida a la mejora del sistema social y del sistema humano de la empresa (condiciones y organización del trabajo, nivel de compromiso, integración y adhesión al proyecto de empresa, cultura de mejora continua, etc.) constituye el acto innovador básico por perfeccionar el campo donde se cultivan el resto de competencias distintivas de la organización.

En este sentido, una innovación organizativa fundamental para la acumulación y gestión eficaz de activos intangibles es la gestión horizontal de la innovación. La **integración y coordinación estrechas entre innovación, desarrollo de productos, diseño, ingeniería, producción y marketing**, en base a equipos interfuncionales, es imprescindible para ser capaces de aprovechar los recursos que cada función o departamento controla, dada su coespecialización. En el modelo emergente, pues, existe una menor diferenciación funcional entre departamentos y áreas, así como un intenso proceso de comunicación formal e informal entre ellos, y una mayor proximidad entre cultura ingenieril, técnica y económica. Un principio derivado de la gestión horizontal de la innovación es la **versatilidad** de la empresa para responder rápida y eficazmente a los cambios de la demanda.

El dominio de las competencias de aprendizaje organizativo exigirá construir un contexto social (contexto organizativo y prácticas directivas) adecuado para que germine nuevo conocimiento y el mismo sea aplicado a los procesos, productos o sistemas de la empresa. El aprendizaje se ve incentivado cuando la empresa es capaz de conformar un cierto **contexto cultural, organizativo y directivo** que regula la conducta de los miembros de la organización, reduce la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a las decisiones estratégicas, y estimula el cambio, la innovación y el desarrollo de competencias. En concreto, el acierto de la empresa al configurar una cultura y un diseño organizativos que estimulen los procesos de socialización (difusión del conocimiento tácito desde el nivel individual al nivel colectivo) y externalización (paso del conocimiento tácito al explícito) determina su potencial de “cebar la bomba” en la espiral de creación de conocimiento.

La socialización del comportamiento organizativo, que permite el intercambio de experiencias y conocimientos y la institucionalización de una forma de comportamiento en la organización (compartición de normas tácitas que establecen las pautas de conducta apropiadas ante problemas dados), descansarán en la destreza de la empresa para potenciar la formación, el aprendizaje en el trabajo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas en grupo, el debate y canales de comunicación efectivos, de forma que el aprendizaje individual se difunda por toda la estructura y memoria organizativas.

Por su parte, la externalización del conocimiento es propiciada por la cooperación y la comunicación entre los miembros de la organización, pues con estos hábitos es más fácil que los empleados involucrados en actividades de mejora continua superen los obstáculos a la

mejora derivados del carácter tácito de las normas y procedimientos organizativos, así como que los nuevos empleados aprendan el conocimiento tácito que reside en los sistemas y los procedimientos organizativos. Así lo apunta Nonaka (1994: 24) cuando señala que el conocimiento tácito embebido en las normas y procedimientos organizativos y en las mentes de los individuos se convierte en conocimiento explícito a través de la co-experiencia de los trabajadores individuales.

El pensamiento sistémico, que Senge (1990) concibe como la quinta disciplina y la piedra angular de una organización en continuo aprendizaje, es otro valor esencial para la promoción del aprendizaje organizativo. La competencia en aprendizaje de una organización será tanto más fuerte cuando más imbricada esté en sus miembros la visión holística de la empresa como un todo.

6.2.4.4. El enriquecimiento del trabajo

El tercer rasgo básico del modelo organizativo emergente es el **enriquecimiento del trabajo**, sostenido principalmente en la participación directa, una cultura de confianza recíproca y de cooperación, una cultura y un diseño organizativo de compromiso, la definición genérica de puestos de trabajo y el desarrollo de las habilidades y cualificaciones de los trabajadores.

1. La **participación directa**, que se refiere a nuevos conceptos de organización del trabajo y de relación jerárquica basados en tres principios: el contacto directo entre la dirección y los trabajadores, la organización del trabajo en equipos, y la autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, claramente ligado al principio de descentralización. Los mejores ejemplos de este concepto son diversas **formas organizativas semiautónomas**, ya sean formas consultivas de participación directa como los círculos de calidad o los equipos de mejora, enfocados a la utilización sistemática de los conocimientos de los trabajadores de base, ya sean formas con mayor riqueza delegadora como el trabajo en equipo. Los frutos de este principio sólo pueden prosperar en estructuras flexibles, con pocos niveles jerárquicos. De hecho, se constata que en muchos casos los mandos intermedios son el grupo con mayores problemas para adaptarse al cambio organizativo.

Sin embargo, los sindicatos han manifestado reiteradamente su desconfianza hacia algunas iniciativas de la dirección en materia de participación directa, por entender que son trucos de moda o publicidad con un escaso impacto sobre la influencia de los trabajadores en la empresa. Además, la mayor indefinición de tareas aumenta la discrecionalidad de la empresa frente al trabajador. Por consiguiente, la participación directa sólo podrá sostenerse en una relación de confianza basada en diversos principios:

- Un marco estable de contrapartidas a la relación de empleo, caracterizado por el compromiso de garantía del puesto de trabajo a largo plazo a través de contratos implícitos, y reglas preestablecidas de promoción interna, que minoren la discrecionalidad directiva en estas áreas.
- Una reputación de honestidad de la empresa en las relaciones laborales.
- Participación de los trabajadores en decisiones que afecten a su puesto de trabajo (implantación de nuevas tecnologías, duración de la jornada, salarios, etc.) y de mayor nivel (al estilo de la cogestión alemana).
- Un enfoque consensuado del cambio organizativo, frente a las soluciones rápidas y a las medidas de emergencia traumáticas adoptadas en contextos críticos.

2. Salas denomina genéricamente ***cultura empresarial de mutua confianza y colaboración***, al activo intangible que poseen las empresas donde se practican estos principios, y como resultado los trabajadores demuestran una disposición a responder a las demandas de la empresa dentro de amplios límites. Esta cultura de confianza recíproca exige la generación de una “mente colectiva”, lo que supone:
- Crear un clima organizativo y unas relaciones laborales que permitan a sus miembros ejecutar sus tareas de modo coordinado para alcanzar los objetivos establecidos, con poco esfuerzo e inversión de recursos y capacidades, gracias a la existencia de una infraestructura de relaciones interpersonales y unas normas compartidas que hacen muy efectivos los procesos de resolución de problemas.
 - Desarrollar la capacidad de relación interpersonal de cooperación y de trabajo en equipo. Su fundamento clave es una cultura organizativa de cohesión que fomente y promueva la cooperación interna frente al individualismo, eliminando barreras internas entre funciones y unidades organizativas. De hecho, la existencia de una mente colectiva no debe confundirse con el desarrollo formal del trabajo de equipo. La competencia de una organización para que sus recursos humanos trabajen conjuntamente descansa más en el desarrollo de patrones de interacción social robustos entre ellos, que en la formalización de equipos.
 - Por tanto, el logro de una mente colectiva descansa sobre patrones de diseño organizativo enfocado horizontalmente que faciliten la comunicación horizontal. Las decisiones sobre la definición de puestos de trabajo, los roles individuales e interpersonales y la organización laboral deberán estar orientados hacia el trabajo conjunto y la interdependencia de tareas, evitando compartimentos estancos y sustituyéndolos por una organización horizontal por procesos que crucen toda la empresa.
 - Esta cultura de cooperación puede reforzarse con mecanismos de diseño organizativo que propicien la participación colectiva, al estilo de los círculos de calidad o los equipos de mejora. Estas prácticas de trabajo participativas hacen a los empleados más proclives a laborar en común y más permeables a los cambios de su forma de trabajo, pues la participación les permite contextualizar los mismos como procesos de mejora que no amenazan su seguridad y su estatus en la organización.
 - Igualmente útiles son los canales de comunicación horizontales y verticales, que propician la difusión de flujos de información sobre los objetivos pretendidos, las estrategias y los procesos puestos en marcha con este fin, y los resultados que se van alcanzando; esta transparencia informativa interna puede redundar en un mayor contacto entre empleados de distintas áreas y niveles, propiciando la colaboración entre ellos, así como en una mayor identificación con la empresa que ayuda a la adopción de comportamientos unificados.
 - El comportamiento colectivo es fuertemente ayudado por la implantación de sistemas de reconocimiento colectivo, que al recompensar las contribuciones del grupo incentivan el desarrollo de sistemas que mejoren el rendimiento grupal.
 - Por último, una cultura y diseño organizativos con estas características ayudan a crear un entorno de relaciones laborales y sindicales propicio a la colaboración, y no a la obstrucción o al conflicto.
3. La participación y la cooperación son insostenibles sin el compromiso. Por tanto, el modelo organizativo emergente debe ir acompañado de una ***cultura y un diseño organizativo que***

aliente el compromiso interno de los empleados, tanto el de corte afectivo como el de continuidad.

El compromiso organizativo está determinado por un grupo de variables que la literatura he denominado antecedentes, que incluye variables personales, variables de la organización y del trabajo en ella desarrollado por la organización, y variables del entorno. Siguiendo el trabajo de Allen & Meyer (1990), los antecedentes más importantes del compromiso afectivo estarían relacionados con las características del trabajo y con la cultura de la organización. Nosotros hemos identificado un conjunto más amplio de antecedentes del compromiso afectivo, en tres órdenes: antecedentes relacionados con las características del trabajo y con la destreza de la organización para emparejar o alinear las habilidades requeridas por el puesto con las características personales del individuo (promoviendo así la asociación de las capacidades de los empleados con las necesidades de la organización); antecedentes relacionados con las actuaciones desarrolladas por la empresa (Ulrich, 1980) para promover la autonomía y la seguridad en el trabajo de los empleados, el compartir información entre los empleados, la participación y el “empowerment” de los empleados, la formación que permita el desarrollo de habilidades que mejoren la eficacia en el trabajo, así como para equilibrar lo que la empresa espera de los empleados y los recursos por estos disponibles para atender estas demandas, estableciendo por ejemplo un sistema de objetivos que alinee los objetivos individuales y grupales con los objetivos organizativos dejando claras las expectativas de la empresa sobre los individuos y grupos; y antecedentes relacionados con variables relativas a la cultura de la organización, entre ellas el clima de trabajo o la cohesión dentro del grupo.

El compromiso de continuidad se construye principalmente con la implantación de un sistema de reconocimientos, recompensas, incentivos y promoción que haga costosa la salida de la empresa de sus empleados. Mientras ambas dimensiones del compromiso derivan de la destreza de la empresa para promover una cultura organizativa de identificación y fidelidad, el compromiso normativo es fruto esencialmente de pautas dominantes en el entorno de la organización, como el fuerte sentimiento de “deber hacia la organización” típico de la empresa japonesa; ahora bien, la organización puede reforzar este sentir local con acciones de fortalecimiento del vínculo de la cultura organizativa con la cultura ambiental.

4. El principio de **definición genérica de puestos de trabajo**, orientado a evitar la obsolescencia de las habilidades de los trabajadores, al alargamiento o ampliación de tareas, a la variedad del trabajo e incluso a la rotación de tareas.
5. Otro principio básico que sostiene la convergencia de intereses entre los miembros de la coalición empresa es el **desarrollo de las habilidades y cualificaciones de los trabajadores**, como medio de mejorar la productividad y aumentar el compromiso con la empresa. Esta alta prioridad a la formación, sobre todo en el puesto de trabajo, resulta imprescindible en un marco de enriquecimiento del trabajo, pues la mayor responsabilidad y autonomía de los trabajadores y una definición más amplia de tareas, exigen trabajadores más cualificados personal y profesionalmente.

6.2.4.5. La cooperación a largo plazo con la cadena de suministro

El cuarto rasgo del modelo organizativo emergente es *una relación de cuasi-integración o de cooperación a largo plazo con proveedores y subcontratistas*, que estimule la inversión específica necesaria para alcanzar la coordinación horizontal. La flexibilidad adaptativa requiere una externalización productiva importante, para evitar la rigidez y los costes fijos que provocaría la integración vertical ante la incertidumbre de la demanda. La coordinación horizontal se extiende también a esta red de empresas cooperadoras, aumentando su eficacia cuando descansa en contratos a largo plazo que den garantías a los suministradores para acometer inversiones específicas confiando en la recuperación de su valor. En el caso de la PYME, estas inversiones específicas son básicamente en equipos y utillaje, siendo menos importantes las inversiones específicas de localización dada su mayor concentración espacial.

6.2.4.6. La orientación al mercado

Un contexto de personalización de la demanda implica un importante aumento del riesgo para la empresa, especialmente si su satisfacción implica la realización de inversiones específicas en activos intangibles. Por un lado, la incertidumbre sobre la recuperación del valor de estas inversiones nace precisamente de la especificidad de los activos intangibles: una demanda singular conduce a aumentar dicha especificidad y, en el caso de mercados industriales, más aún dada la posible coespecialización con otros activos de la empresa cliente. Ambos rasgos hacen difícil la transferencia del producto singular que incorpora dichos activos intangibles a otros clientes. Por otro lado, el riesgo asociado a la fabricación de productos singulares que han requerido una inversión específica importante en activos intangibles, crece también por las dificultades de verificabilidad del cumplimiento de las condiciones pactadas, especialmente cuando el cliente puede plantear la exigencia de responsabilidades por incumplimiento de contrato o, simplemente, rescindir el pedido. Además, las deseconomías temporales implican un horizonte de inversión cuya recuperación puede peligrar si las relaciones con el cliente se deterioran antes de la entrega del producto.

La orientación al mercado constituye una estrategia de competitividad basada en la máxima proximidad a la demanda y en la extensión del modelo de coordinación horizontal también a los clientes, en busca de la maximización del conocimiento y la información disponible sobre ellos, y al establecimiento de vínculos de fidelidad y compromiso mutuo que reduzcan los riesgos antedichos. Esta estrategia puede constituir un elemento clave para la generación de ventajas competitivas, al ser la mejor senda para lograr el activo intangible más valioso de la empresa: una sólida base de clientes fieles y estables. La proximidad al cliente, la capacidad para comprender sus necesidades y cooperar con él, constituyen un activo más importante aún en entornos turbulentos, pues el cliente constituye la mejor fuente para percibir con rapidez los cambios del mercado, y así anticipar sus expectativas y desarrollar proyectos de creación de valor basados en la evolución con los deseos del cliente. Este acervo de cliente leal puede constituir también el fundamento más sólido para el crecimiento de la empresa. La competitividad en un cierto segmento puede permitir la expansión concéntrica, sobre los mismos clientes, completando la gama de productos para satisfacer otras de sus necesidades.

Los elementos fundamentales de esta estrategia son:

1. Un sistema de Dirección Estratégica abierto al entorno. Esta visión es la antítesis de la dirección sesgada hacia experiencias profesionales o funciones concretas, que pueden limitar la relación con el cliente al empobrecer las iniciativas de innovación.
2. Una estructura orientada al establecimiento de vínculos con la demanda, organizando los procesos para que las necesidades y la satisfacción del cliente constituyan el punto de arranque y el destino final respectivamente, entrenándola para escuchar y satisfacer al cliente. Tres requisitos parecen imprescindibles a este fin:
 - Crear canales de comunicación interna y de relación con el cliente que permitan difundir la información sobre el cliente con rapidez, tanto en sentido vertical como horizontal.
 - Una organización interna capaz de innovar, para transformar la información del mercado en valor consistente para el cliente.
 - Desarrollar el sistema de valor hasta sus últimas consecuencias, investigando en profundidad cómo entrelazar las actividades de la cadena de valor de la empresa con la del cliente buscando mejoras recíprocas.
3. Un sistema directivo basado en la pasión por el cambio y por el compromiso a largo plazo con la satisfacción del cliente, frente a otro enfocado al control, la inercia y los objetivos a corto plazo.

Una estrategia de orientación al mercado puede ser especialmente factible en la PYME, dada su naturaleza. La gran empresa ha desconocido tradicionalmente al cliente individual, con el cual ha mantenido una relación impersonal. Los factores que explican este hecho son su enorme base de clientes con un bajo poder de negociación frente a la corporación, su dominio de una marca con reconocimiento amplio en el mercado, el predominio de estrategias de liderazgo en costes en las cuáles la creación de valor para el cliente ha sido un objetivo secundario¹³⁸, y la jerarquización organizativa que aleja a la dirección de la visión del cliente.

6.2.5. El marco institucional y la estructura de propiedad y control¹³⁹

6.2.5.1. La estructura de propiedad y control y los activos intangibles

Dentro de los factores definitorios del modelo de empresa “ideal”, las estructuras de propiedad y de gobierno constituyen factores determinantes para entender las decisiones de diseño organizativo y financiero que la empresa debe activar para coordinar, salvaguardar y rentabilizar los activos intangibles acumulados (Holland, 2001). Su capacidad explicativa es acentuada a la hora de perseguir la empresa dos de los cuatro rasgos inherentes al modelo ideal: el establecimiento de objetivos a largo plazo que favorezcan un perfil de sistema directivo orientado al compromiso; y el desarrollo de un marco institucional que favorezca la acumulación de activos intangibles.

El enfoque institucional ha sido utilizado para estudiar la eficiencia comparada de diversas formas organizativas en función de los costes de transacción que originan,¹⁴⁰ así como para el

138 ¹ Estrategias basadas en la concepción del cliente como un “buscador del mínimo precio”, ignorante del resto de atributos de la oferta.

139 ¹ Este punto es una ampliación de las ideas previamente escritas en Camisón (1997: 105-110).

140¹ Referencias básicas para un análisis profundo de la estructura de propiedad, desde la perspectiva de la minimización de los costes de propiedad, y la importancia al respecto de la estructura financiera, son Jensen & Meckling (1976), Fama & Jensen (1985) y Williamson (1988).

análisis de los factores de competitividad relacionados con la estructura de propiedad y organización interna de la empresa.¹⁴¹ Esta estructura es el soporte de las principales decisiones que determinan el volumen y composición de los recursos productivos disponibles, y por tanto es determinante su capacidad para movilizar el volumen y la composición del capital canalizado hacia la inversión productiva de la cual derivarán los atributos incorporados al producto y los activos intangibles acumulados por la empresa. Su papel no es menor en la organización de las actividades y procesos internos y externos empleados en la producción y la venta. Debe destacarse asimismo su capacidad para optimizar los mecanismos de coordinación, integración y motivación que dirigen los esfuerzos colectivos del personal de la empresa.

Desde el enfoque contractual, la empresa se define como nexo de un conjunto de contratos libres entre partes (accionistas, acreedores financieros, trabajadores, clientes, proveedores, etc.) con intereses propios, que ponen en común recursos para generar rentas. De las distintas tipologías de contratos, nos interesa ahora particularmente aquella que distingue entre contratos completos y contratos incompletos. Los primeros son aquellos que carecen de derechos residuales¹⁴² por asignar, dado que el contrato especifica todas las contrapartidas nacidas de la relación. En cambio, los contratos incompletos sólo determinan un marco general de relación, que permite al beneficiario de los derechos residuales una discrecionalidad en el uso de los recursos aportados colectivamente; los contratos incompletos son claramente dominantes en el ámbito empresarial.

El concepto de “propietario de la empresa” puede identificarse con la persona o colectivo que tiene el poder para decidir qué derechos sobre el uso de sus activos transfieren a otros, y posee un poder discrecional sobre los derechos residuales, en un marco de contratos incompletos. Es precisamente el hecho de ser receptores de los derechos residuales de decisión lo que convierte a los propietarios del capital en propietarios de la empresa.

El estudio de la estructura de propiedad debe abarcar las dimensiones estática y dinámica de la misma. El análisis estático de la estructura de propiedad y control consiste esencialmente en identificar los colectivos propietarios de los derechos residuales y su naturaleza, así como el modo en que ejercen tales derechos. El análisis dinámico de la estructura de propiedad alude al modo en que se conducen los procesos de reestructuración, que implican frecuentemente transferencias de derechos residuales de unos a otros propietarios. La tabla 17 recoge las incidencias más destacadas sobre estas dos dimensiones, derivadas de las implicaciones organizativas de la naturaleza de los activos intangibles.

141 Trabajos representativos del análisis económico contractual son los de Arruñada (1990) y Salas (1992a,b, 1993a,b).

142¹ “Los derechos residuales de decisión son los derechos que otorgan poder de decisión sobre qué o cómo hacerlo entre contingencias no previstas de antemano en el contrato que se establece entre los propietarios de los recursos y el nexo contractual que constituye la empresa” (Salas, 1993a: 115-116).

Tabla 17. Implicaciones organizativas sobre los activos intangibles de la estructura de propiedad y control de la empresa.

Consecuencias derivadas de los recursos críticos para el crecimiento	Estructura financiera		Estructura de propiedad	
	Deuda / Fondos propios	Deuda bancaria	Familias / personas	Bancos
Menor valor de liquidación de la empresa	Menores posibilidades de asegurar la deuda	Mayor posibilidad de que el banco deba ejercer de reorganizador	Mayores necesidades de fondos o necesidad de ceder control a entidades de crédito	Mayor relevancia del doble papel de accionistas y acreedores financieros para resolver conflictos
Mayor importancia de la formación específica en la empresa		Mayor probabilidad de conflicto entre propiedad del capital humano y del capital financiero	Mayor probabilidad de conflicto entre propietarios financieros. importancia de participación de los trabajadores para proteger su inversión específica	
Mayor riesgo económico	Mayor riesgo financiero, tal vez excesivo	Mayor riesgo bancario inducido por el riesgo industrial	Mayor necesidad de reducir riesgo aumenta el conflicto entre diversificar riesgos y control	Mayor riesgo bancario. necesidad de oportunidades adicionales de diversificación; mayor tamaño (¿)
Mayores efectos externos. Dificultades de intercambios entre empresas. necesidad de contratos no estándar para transferencia entre empresas	Dificultades de reorganización por compra externa debido a participaciones cruzadas en grupos de empresas. Fomento de contratos implícitos		Muchas veces será necesario el aprovechamiento interno de los recursos con carácter de bien público. Grupos diversificados relacionamente. Empresas de capital-riesgo	

Fuente: Salas (1993a: 124-125).

El primer aspecto fundamental en el análisis de la estructura de propiedad es la **elección de la estructura financiera de la empresa** y su distribución entre fondos propios y deuda, y su acierto para resolver el conflicto latente entre accionistas y acreedores financieros en el ejercicio de sus derechos de propiedad sobre la empresa. La cuestión más relevante en este punto consiste en la falta de uniformidad en la distribución de los derechos residuales entre los propietarios del

capital, o en otros términos, se trata de las diferencias entre los propietarios del capital en condición de accionistas y en condición de acreedores financieros.

Desde el enfoque contractual, la empresa se define como nexo de un conjunto de contratos libres entre partes con intereses propios, que ponen en común recursos para generar rentas. De las distintas tipologías de contratos, nos interesa ahora particularmente aquella que distingue entre contratos completos y contratos incompletos. Los primeros son aquéllos que carecen de derechos residuales¹⁴³ por asignar, dado que el contrato especifica todas las contrapartidas nacidas de la relación. En cambio, los contratos incompletos sólo determinan un marco general de relación, que permite al beneficiario de los derechos residuales una discrecionalidad en el uso de los recursos aportados colectivamente; los contratos incompletos son claramente dominantes en el ámbito empresarial.

Los fondos propios no tienen normalmente una remuneración contractual pactada. Más bien, es de naturaleza residual o incierta al menos “a priori”, dependiendo en gran medida de los resultados económicos de la empresa. Además, la recuperación por los accionistas de sus recursos se pospone a la liquidación de la empresa. Frente a estas desventajas, los accionistas gozan de la capacidad de gestión sobre los recursos¹⁴⁴ y del control de los derechos residuales. En cambio, la deuda con acreedores financieros presenta como pros una remuneración fija pactada de antemano, y un plazo dado de recuperación de los recursos aportados a la empresa. En contra, carecen de derechos residuales que los faculten para intervenir en la administración de la empresa, a menos que se incumplan gravemente las condiciones contractuales. Los propietarios de la deuda tienen una relación asimétrica con las variaciones del valor económico de los recursos de la empresa: mientras no participan de un incremento originado por el alza de los beneficios, al estar prefijada su remuneración, sí son en cambio partícipes de su descenso cuando aparecen pérdidas importantes que impliquen una disminución del valor económico de la deuda. En otros términos, la naturaleza del conflicto de intereses descansa en que la posibilidad de ganancia de los accionistas es ilimitada, en tanto que el escenario más prometedor para el acreedor se limita a recibir el valor nominal de la deuda (Arruñada, 1990: 159).

La asimétrica distribución de los derechos residuales entre ambas categorías de propietarios de capital, junto con su responsabilidad limitada al valor económico de los bienes de capital, puede tener consecuencias significativas para la eficaz asignación de recursos y la misma estabilidad de la empresa, si los conflictos latentes entre accionistas y acreedores financieros, en el ejercicio de sus derechos de propiedad sobre la empresa, no se resuelven adecuadamente. Un contexto basado en el endeudamiento bancario obliga a asumir a los bancos un papel activo en la administración y los procesos de reorganización de las sociedades que financian, debido a que una parte sustantiva de la deuda no está garantizada por el valor de liquidación de los activos. La importante presencia accionarial de los bancos les obliga a un estrecho control del comportamiento directivo y de los riesgos asumidos, a fin de asegurar el valor económico de la inversión comprometida. La superación de estos problemas de reorganización o transferencia de los derechos residuales, desde unos propietarios de capital a otros, puede obstaculizar

143¹ Los derechos residuales de decisión son los derechos que otorgan poder de decisión sobre qué o cómo hacerlo entre contingencias no previstas de antemano en el contrato que se establece entre los propietarios de los recursos y el nexo contractual que constituye la empresa (Salas, 1993a: 115-116).

144¹ Debiendo respetar únicamente las restricciones derivadas de los contratos completos establecidos con otros propietarios de recursos.

gravemente el proceso de acumulación de activos intangibles. Ello hace necesario diseñar mecanismos institucionales que desempeñen tareas de reestructuración empresarial, y cumplan dos requisitos: actuar antes de que el valor económico de los activos se deteriore, y mantener los compromisos adquiridos aun cuando se altere la estructura financiera o accionarial.

Una pauta de conducta fundada en la financiación de nuevas inversiones mediante fondos propios parece estar de acuerdo con la teoría contractual de la contratación óptima. Esta teoría, como la enuncia Salas (1992a: 239-240), “establece que, en cada estado de la naturaleza, el control sobre los recursos de la empresa debe estar en manos de aquel colectivo que esté en mejores condiciones de maximizar su valor; ello exige que el volumen de deuda con el que financia la empresa sus recursos sea aproximadamente igual al valor de liquidación de esos recursos; un control sobre los recursos por parte de los accionistas cuando el valor corriente de aquéllo está por debajo de su valor de liquidación llevará consigo la asunción de elevados riesgos en las decisiones, puesto que los accionistas tienen muy poco que perder y mucho que ganar. Los acreedores financieros, en cambio, decidirán liquidar los activos, decisión que permite maximizar el valor de los mismos, y recuperar el principal de la deuda aportada”.

Si aplicamos la teoría de la contratación óptima expuesta, al tiempo que tenemos en cuenta el bajo valor residual de los activos intangibles, hemos de concluir que el nivel de endeudamiento de las empresas con una alta inversión en esta clase de activos será muy bajo (Myers, 1977). Efectivamente, el carácter específico de los activos intangibles les concede un escaso valor como garantía, lo que dificulta a la empresa la financiación a través del endeudamiento. La conclusión lógica sería que “el endeudamiento es tanto más adecuado cuando mayor es el peso relativo de los activos tangibles, por contraposición a los activos intangibles, cuyo valor depende de la continuidad de la empresa y de decisiones de inversión discrecionales y futuras” (Arruñada, 1990: 166). En conclusión, desde la perspectiva contractual, la financiación de activos intangibles se debería cubrir principalmente con fondos propios.

Un segundo aspecto básico en el análisis de la estructura de propiedad es **la naturaleza y la conducta de los propietarios de derechos residuales de control**. Respecto al primer colectivo receptor de tales derechos, los accionistas, es importante conocer su grado de concentración, dado que el proceso de dispersión condicionará sumamente la discrecionalidad directiva y la consistencia de los objetivos de los directivos con los intereses del accionariado y de la propia empresa. El estudio de los **efectos del grado de concentración del capital** ha sido aquí la cuestión dominante. En cuanto al segundo colectivo receptor de tales derechos, los acreedores, es importante distinguir su carácter, porque según quién sea y su grado de compromiso con la empresa, su actitud puede cambiar radicalmente en el momento que fuese depositario de los derechos residuales de decisión: reorganización versus liquidación.

Un contexto de dominio de la financiación propia tiene importantes repercusiones en la acumulación de activos intangibles y en las condiciones de transferencia de derechos de control. Un contexto de dominio de financiación propia proveniente de la autofinanciación puede tener el inconveniente de imponer un ritmo lento a la dotación de activos intangibles, ya sea porque el endurecimiento de la competencia o las propias dificultades competitivas, castiguen la cuenta de resultados. Cuando la estructura de la propiedad está concentrada y el control del capital tiene un valor en sí mismo que induce al accionariado a mantenerlo cubriendo la ampliación, pueden provocarse límites al crecimiento de la empresa, cuyo volumen estará ligado a la capacidad financiera del grupo de control; además de sufrir costes en términos de renuncia a oportunidades de diversificación, crecientes con la incertidumbre incorporada al retorno de las

nuevas inversiones. Además, en los casos de políticas de autofinanciación o ampliaciones de capital con cobertura básica del grupo de control, los mecanismos organizativos para la resolución de conflictos son internos. Los accionistas actuales sólo perderán el control de los derechos residuales en circunstancias excepcionales, con un valor de los activos prácticamente nulo. Este escenario puede tener importantes repercusiones negativas: la incompetencia gestora del grupo accionario de control seguirá deteriorando el valor económico de los activos, pese a su ineficacia.

En un marco de concentración del capital y coincidencia propietarios-directivos, el factor decisivo para garantizar mecanismos internos de reestructuración organizativa que garanticen la continuidad de la acumulación de activos intangibles, será el alcance por los propietarios-directivos de la especialización directiva que distingue a los profesionales contratados de la gran empresa, para optimizar su gestión. La clave está en que la propiedad-dirección esté en condiciones de acceder a la información necesaria para comprender los cambios del entorno, definir estrategias acertadas a largo plazo, y dirigir la empresa de forma que propicie el desarrollo de los factores que generan los servicios productivos denominados activos intangibles.

Un contexto de compromiso de la financiación bancaria haría probablemente innecesarios mayores esfuerzos de autofinanciación y aumento de los fondos propios, permitiendo el mantenimiento de una estructura accionarial concentrada. La contrastación del éxito de los modelos empresariales alemán y japonés aporta evidencia empírica de que no es incompatible un funcionamiento competitivo de la empresa y concentración de la propiedad, siempre y cuando se aprovechen las ventajas que reporta el control por los empresarios-accionistas, en dos sentidos. Primero, un contexto basado en el endeudamiento bancario obliga a los bancos a fin de asegurar el valor económico de la inversión comprometida a asumir un papel activo de control del comportamiento directivo y de los riesgos asumidos, así como en los procesos de reorganización de las sociedades que financian, debido a que una parte sustantiva de la deuda no está garantizada por el valor de liquidación de los activos. Al asumir el control de los derechos residuales, los acreedores financieros han ejercido un papel activo como especialistas en reorganizaciones empresariales. Segundo, las funciones de control del capital y reorganizador empresarial que asume la banca en estos modelos organizativos, no han sido óbice para que comprendan el valor económico del conocimiento directivo especializado, que juega un importante papel como armonizador de los intereses de los accionistas y la empresa.

El estudio de las instituciones vertebradas alrededor del proceso de asignación de capital a la inversión productiva, así como de la estructura de propiedad dominante en las economías más avanzadas, ha permitido revelar la emergencia de patrones organizativos alternativos, distintos modelos de relación banca-industria, que además se corresponden con diferentes modelos de empresa. Este enfoque entronca con un amplio cuerpo de literatura que buscó explicar la competitividad en base a la hipótesis de las diferencias en las prácticas de gestión. Primero se habló de la superioridad de la gestión norteamericana durante las décadas de 1950 y 1960. Más tarde los parabienes los recibió el modelo de gestión japonés.

Berglöf (1990) ha identificado dos patrones organizativos del marco institucional, que ha denominado como **organización con principios de mercado**, dominante en los países anglosajones, y **mercado con principios de organización**, que predomina en Alemania y Japón. Estos dos patrones se corresponden respectivamente con dos de los modelos de empresa acuñados por Chandler (1977): el **modelo de empresa gerencial**, nacido en Estados Unidos a

finales del siglo XIX y caracterizado por el llamado “capitalismo popular”, una alta dispersión accionarial que posibilita una amplia discrecionalidad directiva; y el **modelo cooperativo de empresa**, que emerge en Alemania y Japón a mediados de siglo, en el cual la concentración del capital convive con una alta proclividad a establecer acuerdos de cooperación internos (con trabajadores) y externos (con suministradores y acreedores financieros) a la empresa. La tabla 18 resume los rasgos más típicos de estas dos alternativas. Vamos a compararlas, incidiendo especialmente en la modalidad de relaciones banca-empresa, propiedad-control y dirección-proveedores-trabajadores.

Tabla 18. Patrones organizativos de los mercados de capitales y empresas.

Características generales	Organización con principios de mercado	Mercados con principios de organización
Grado de desarrollo de los mercados institucionales (oportunidades de diversificación)	Alta	Baja
Proporción de los activos financieros en poder de los bancos sobre el total de activos financieros	Baja	Alta
Estructura financiera: - Proporción de beneficios retenidos - Deuda sobre fondos propios	Alta Baja	Baja Alta
Estructura de acreedores: - Proporción de financiación bancaria - Proporción de bonos y obligaciones - Rotación de préstamos - Grado de concentración	Baja Alta Alta Baja	Alta Baja Baja Alta
Estructura del accionariado: - Grado de concentración - Presencia de bancos accionistas - Participaciones entre empresas	Baja Baja Baja	Alta Alta Alta
Proceso de reorganización: - Rotación de bloques de acciones que implican cambios de grupos de control - Quiebras de empresas - Bancos como reorganizadores	Alta Bastantes Raramente	Baja Pocas Con frecuencia
Ejemplos más representativos	Reino Unido Estados Unidos	Japón Alemania

Fuente: Salas (1993a: 118).

6.2.5.2. El modelo de empresa gerencial basado en los activos tangibles

El modelo denominado “organización con principios de mercado” se caracteriza primeramente por mercados de capitales altamente desarrollados. No obstante, su nivel de desarrollo interno es asimétrico: el mercado bursátil secundario -inversión especulativa- ha alcanzado un desarrollo explosivo, a costa del mercado primario que es el clave para financiar las inversiones nuevas. Esta asimetría, junto a las restricciones legales o normativas a la intervención bancaria directa en la asignación de los recursos productivos de la economía, manifestada en los obstáculos a la inversión bancaria en acciones societarias y su consagración a la financiación a corto plazo del circulante, han tenido dos repercusiones importantes:

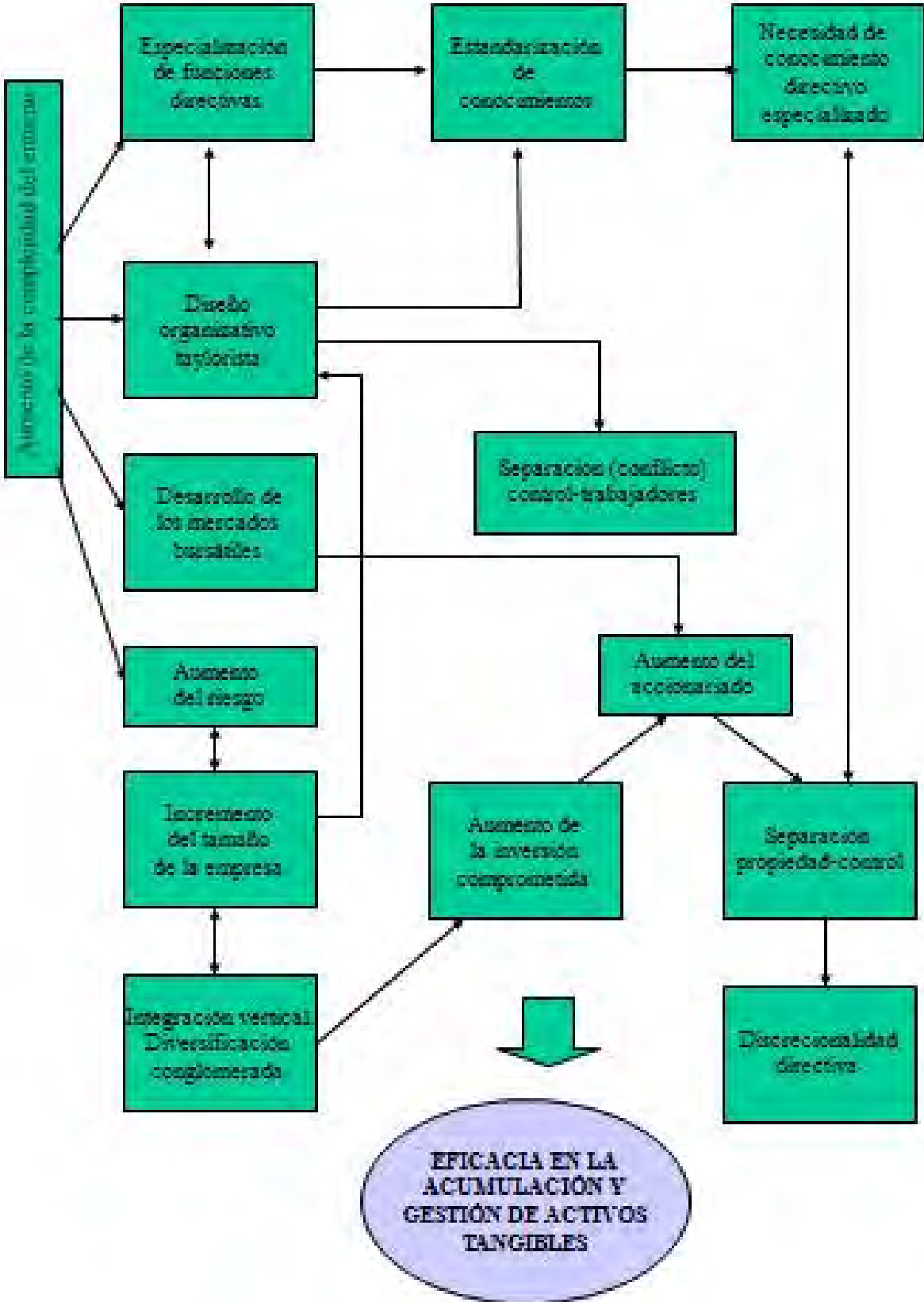
1. Ha condicionado la composición de los acreedores financieros. Las dificultades a la financiación bancaria de la inversión productiva han obligado a las empresas a colocar su deuda en el mercado bursátil, vía obligaciones y bonos. Este tipo de acreedores financieros ejercen un control liviano sobre las empresas, dada la baja relación beneficios/costes que el ejercicio de sus derechos de supervisión les acarrearía.
2. Ha provocado un menor grado de endeudamiento y un mayor recurso a la financiación propia, ya sea vía autofinanciación (mayor proporción de beneficios retenidos) o ampliaciones de capital.

Ambos rasgos, junto a otros derivados del incremento de la complejidad del entorno, están en la base del desencadenamiento del ciclo que conduce al nacimiento y desarrollo del **modelo de empresa gerencial** (figura 41). Por un lado, el crecimiento económico supuso en los países anglosajones el aumento de la turbulencia ambiental, al dilatarse el ámbito espacial de los mercados, la diversificación de los productos, la competencia y, en última instancia, el tamaño de la empresa. La economía norteamericana se configura entonces como una economía de organizaciones, donde la figura individual del empresario queda absolutamente rezagada. Las grandes corporaciones constituyen un elemento central del capitalismo estadounidense. A este hecho no ha sido ajena una opción estratégica de crecimiento interno mediante la diversificación, principalmente a través de la integración vertical y la formación de conglomerados. Sin embargo, mayor complejidad significa también mayor incertidumbre y consiguientemente aumento del riesgo empresarial. La cobertura de las necesidades de inversión derivadas del crecimiento de la empresa, en un contexto de aumento de riesgos, sólo es factible cuando ese riesgo se distribuye entre un número importante de accionistas. La dispersión accionarial es un resultado lógico de la obtención de fondos en mercados bursátiles abiertos. Este aumento del accionariado puede resultar conflictivo por las dificultades de consensuar entre los propietarios del capital, las decisiones estratégicas y organizativas, máxime cuando existen entre ellos diferencias de cualificación y de intereses (rentabilizar una inversión, asumir la gestión de la empresa, diversificar una cartera de valores, etc.). La separación de la propiedad y el control, a través de la delegación por los propietarios-accionistas de la tarea de la dirección general de la empresa en un directivo profesional, que no sea socio (al menos significativo) de la misma, surge entonces como una solución óptima.

Esta estructura accionarial fragmentada provoca que los propietarios del capital, en cuotas significativas, no ejerzan realmente el control de la empresa, dado que tienen muy poco que ganar si deciden recurrir a los mecanismos de supervisión de la gestión que la ley establece. Dado que si algún accionista lleva a cabo ese control, reduciendo la autonomía directiva y logrando que su conducta se oriente más a la maximización del valor económico de la empresa,

el conjunto del accionariado queda igualmente favorecido sin haber asumido los costes del control, suelen producirse actitudes dilatorias confiando en que otros asuman el coste y desarrollen el control. La dirección es la beneficiada de este comportamiento poco comprometido, quedando frecuentemente libre de control y con un amplio margen de discrecionalidad para tomar decisiones. Esta es la primera razón de la **discrecionalidad directiva**, de la concentración del control del capital en la dirección.

Figura 41. El ciclo de desarrollo del modelo de empresa gerencial.



Fuente: Camisón (2003: 699).

El segundo motivo consiste en la creciente demanda de conocimiento directivo especializado. El aumento de la complejidad del entorno tiene como efecto el aumento de la complejidad de la tarea administrativa. La respuesta inicial a la misma consiste en la especialización de las funciones directivas, a la cual va ligada la estandarización de conocimientos en cada una de estas áreas funcionales. Puesto que para la empresa puede no resultar rentable la formación estandarizada interna de especialistas, cuyos conocimientos pueden resultar atractivos para otras empresas que les pueden ofrecer contratos más ventajosos, en parte porque se han ahorrado dicha inversión en formación, se ha generalizado la tendencia a la autofinanciación por la persona de su inversión en cualificación directiva (al ser ella la primera que la rentabiliza), que ahora logra vía mecanismos educativos externos a la empresa. Así, resulta necesario desarrollar instituciones especializadas en la educación de directivos. No fue casual, pues, que los centros pioneros y más prestigiosos en este campo fuesen anglosajones, donde la separación propiedad-control más había avanzado, dado que la demanda de directivos profesionales cualificados era notablemente más alta. En cualquier caso, los servicios directivos especializados ganan importancia, convirtiéndose con el paso del tiempo en un recurso escaso.

Ambas razones, la dispersión accionarial y la creciente necesidad de conocimiento directivo especializado, son la base de la llamada **revolución gerencial**. En principio, el modelo de empresa gerencial se sostiene como forma empresarial fundamental en la sociedad anónima plenamente desarrollada, entendida como aquella donde se produce la separación de propiedad y control. La teoría contractual considera la sociedad anónima plenamente desarrollada como la forma organizativa óptima “per se”. Esta división de funciones entre accionistas y directivos comporta importantes ventajas, basadas en la especialización de la asunción de riesgos y la dirección (Fama & Jensen, 1983 a, b; 1985):

- Se incrementa la capacidad de financiación, eliminando los límites a la obtención de capital que sufren las empresas individuales.
- Se aprovechan las ventajas de la especialización técnica en tareas directivas, esencialmente la eficiencia en la toma de decisiones mediante la posesión de ciertas habilidades.
- La distribución de su patrimonio por los accionistas entre múltiples empresas facilita la diversificación de riesgos, que favorece la adopción de decisiones de inversión óptimas.

Particularmente, el modelo gerencial de empresa parece haber demostrado su eficacia para la acumulación y gestión de activos físicos, transmisibles fácilmente a través del mercado. El predominio en la empresa norteamericana de estrategias de diversificación e integración vertical, construidas sobre la acumulación de capital físico y financiero, parece contrastar la validez de esta tesis.

Sin embargo, el modelo de empresa gerencial no está ausente de críticas, hasta el punto de haber sido responsabilizado por algunos autores del fracaso competitivo de la empresa norteamericana. Las implicaciones de la separación entre propiedad y control han sido un tema objeto de controversia académica desde la obra seminal de Berle & Means (1932). Las aportaciones de la Teoría de la Agencia han incidido igualmente en la cuestión, especialmente en el conflicto de intereses que pueden aparecer. Este cuerpo de literatura ha criticado las disfuncionalidades que puede crear la discrecionalidad o excesivo poder de control de los directivos, que pueden establecer objetivos (por ejemplo, crecimiento de la empresa para aumentar su poder y estatus social) diferentes a los que persigue la sociedad (gestión de los

recursos orientada a maximizar su valor económico), frecuentemente porque los objetivos de los directivos no están ligados al aumento del valor del capital de la empresa sino a los resultados inmediatos de su gestión, y emprender acciones contrarias a los intereses generales y a la propia supervivencia de la empresa .

Por otra parte, la debilidad de los mecanismos de control en manos de acreedores financieros y accionistas ha conducido a que los procesos de reorganización empresarial en Estados Unidos se hayan confinado básicamente a operaciones de compra externas (el mercado de control de empresas). El cambio externo de grupos de control tiene conocidos riesgos de ruptura de los compromisos asumidos por los sustituidos, que pueden dañar especialmente la acumulación de activos intangibles, seguramente con mayor intensidad que la discrecionalidad directiva.

Otro grupo de críticas, procedente de la Teoría de la Organización, se ha enfocado al diseño organizativo taylorista que ha resultado del incremento del tamaño de la empresa. Los resultados más evidentes de esta opción organizativa han sido la estandarización de conocimientos y el conflicto entre dirección y trabajadores por la falta de mecanismos de cooperación y de estímulo a la participación del trabajador.

6.2.5.3. El modelo cooperativo de empresa basado en los activos intangibles

El segundo gran patrón institucional observado es el de “mercados con principios de organización”, predominante en Alemania y Japón. Su tronco se asienta en el **modelo “cooperativo de empresa”**, cuyo ciclo desencadenante se visualiza en la figura 42. Hay en estos países grandes instituciones financieras con una tradición industrial importante, tanto en cuanto a mantenimiento de carteras de acciones societarias como en cuanto a financiación de inversiones productivas a medio y largo plazo, que han llevado incluso a hablar de cuasi-integración de la empresa en el mercado financiero.

Podemos diferenciar el modelo alemán y el modelo japonés. El modelo alemán se basa en una tradición de la banca que coloca su centro de atención en el apoyo a las empresas industriales, a fin de alcanzar un desarrollo industrial acelerado. La banca alemana se basa en el concepto de banca universal, que asume funciones de financiación a corto y largo plazo, promoción de empresas, participación directa en el capital de las empresas y participación activa en su gestión. En cambio, el modelo japonés se define porque la relación banca-industria ha sido presidida por la orientación de la Administración Pública, siendo pieza clave del desarrollo industrial japonés.

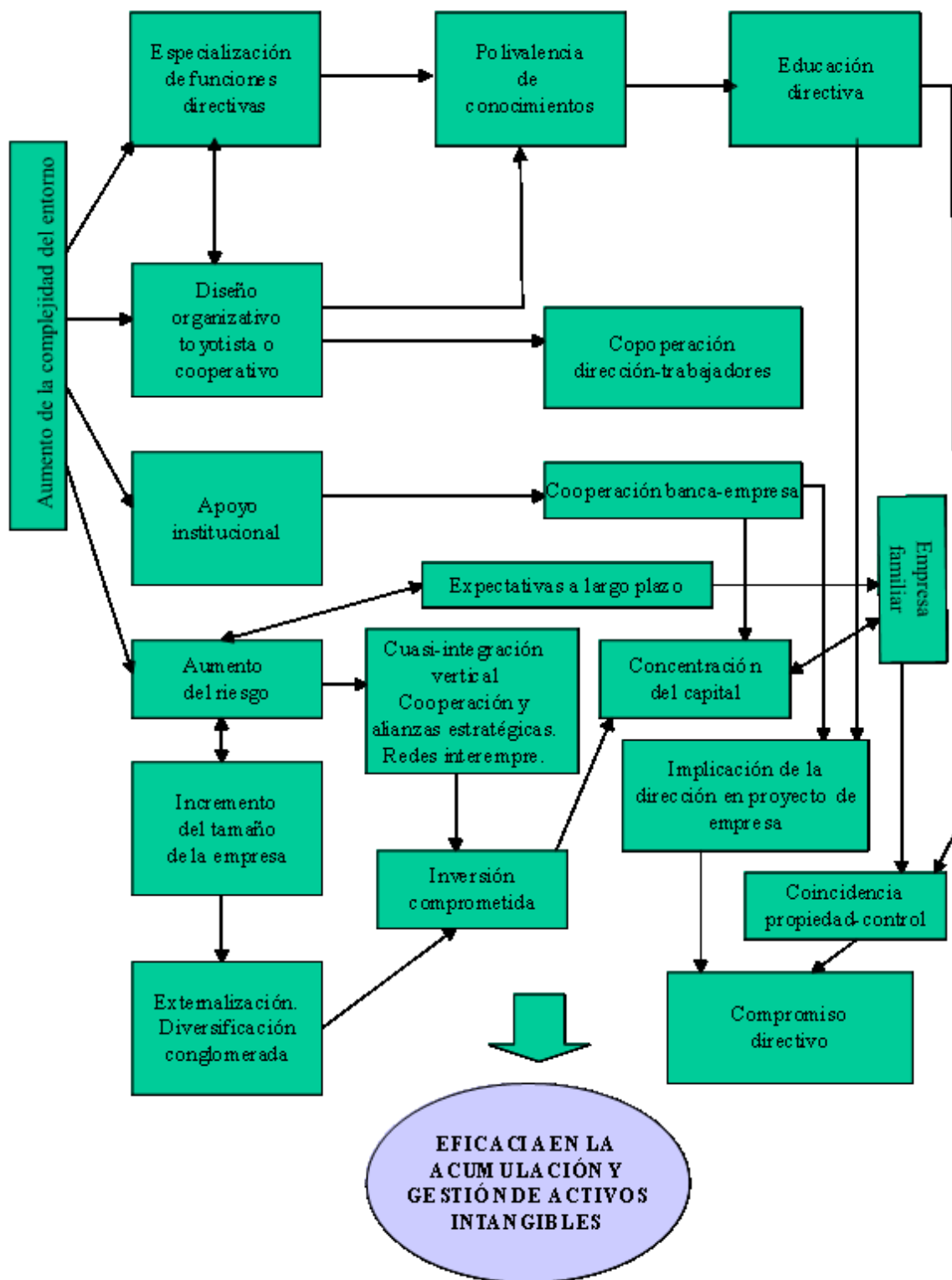
La banca japonesa asume entonces una fuerte implicación en la industria, tanto como proveedora de un flujo de financiación a largo plazo como partícipe accionarial activo en la gestión. A ello ha colaborado la disposición, desde finales del pasado siglo, de un capital a bajo coste gracias a la alta capacidad de ahorro japonesa y a los bajos intereses que la banca comercial ofrece. La apuesta por los grupos industriales y la financiación del desarrollo económico, en lugar de remunerar el sacrificio en el ahorro de los individuos, ha desembocado en instituciones financieras gigantescas, que ocupan los 10 primeros puestos en el ranking bancario mundial. Mas este globo de crecimiento ha empezado a desinflarse en los años 90, con el espectacular incremento de los impagados, que ha llevado a la quiebra a instituciones de primera fila. La creencia en que tamaño y eficacia no están ligados directamente de manera necesaria, ha conducido a los bancos japoneses en dos direcciones. Los más pequeños buscan nichos de especialización en su mercado, ofreciendo productos específicos para segmentos

determinados. Los bancos más grandes, como Fuji Bank o Sumitomo, tienden a convertirse en “grandes almacenes” del sector financiero, ofreciendo una amplia gama de servicios dispares; de este modo, sus conexiones con los “zaibatsu”, los grandes grupos industriales de los cuáles son a la vez soporte y producto, se hacen cada vez más borrosas. En todo caso, ambos modelos son el efecto visible de la asignación explícita al sistema financiero de la función de orientar o dirigir el desarrollo industrial nacional. Este hecho explica posiblemente el mayor protagonismo de la financiación vía deuda a medio y largo plazo de la inversión productiva. El mayor compromiso de la financiación bancaria ha hecho, probablemente, innecesarios mayores esfuerzos de autofinanciación y aumento de los fondos propios. Factor este último que ha derivado en el mantenimiento de una estructura accionarial concentrada.

La contrastación del éxito de los modelos empresariales alemán y japonés aporta evidencia empírica de que no es incompatible un funcionamiento competitivo de la empresa y concentración de la propiedad, siempre y cuando se aprovechen las ventajas que reporta el control por los empresarios-accionistas, en dos sentidos:

1. La importante presencia accionarial de los bancos les obliga a un estrecho control del comportamiento directivo y de los riesgos asumidos, a fin de asegurar el valor económico de la inversión comprometida.

Figura 42. El ciclo de desarrollo del modelo cooperativo de empresa.



Fuente: Camisón (2003: 715).

Por esta razón, el control se ha transferido más rápidamente desde los accionistas hacia los acreedores financieros. La activa presencia de las instituciones bancarias en el capital de empresas industriales les concede una representación importante en sus consejos de administración, desde donde al tiempo que reciben información sobre la empresa y su negocio, pueden participar en las decisiones que definen su estrategia así como garantizar la conexión bancaria que asegure los recursos necesarios para financiar los nuevos proyectos.

Al asumir el control de los derechos residuales, los acreedores financieros han ejercido un papel activo como especialistas en reorganizaciones empresariales. Esta podría ser una razón de las pocas quiebras empresariales en estos países y de la escasez de procesos de reestructuración vía compras externas. La asunción por la banca de esta función, a fin de aumentar el valor económico de los recursos por encima de la deuda contraída, pasa normalmente por la mejora de la gestión, la renuncia de parte de los intereses de la deuda e incluso la cancelación parcial del principal; sacrificios que se espera sean compensados tras la recuperación de la empresa. Dado que los bancos asumen esta función temporalmente, devolviendo la gestión a los antiguos accionistas tras la reorganización, la continuidad de los compromisos pactados está asegurada. Prima aquí entonces una relación de confianza a largo plazo, donde ambas partes asumen responsabilidades cruzadas: el banco realiza en alguna manera funciones propias de los accionistas, y la empresa es fiel al banco a cambio de ello (Salas, 1992a: 240).

2. Las funciones de control del capital y reorganizador empresarial que asume la banca en estos modelos organizativos, no han sido óbice para que comprendan el valor económico del conocimiento directivo especializado. Su comprensión de este hecho, junto con una estructura de poder nucleada sobre varios accionistas principales minoritarios (raramente ninguno de ellos es mayoritario), facilita la contratación de directivos profesionales, que juegan un importante papel como armonizadores de los intereses de los accionistas y la empresa.

En fin, un patrón de “mercados con principios de organización” parece particularmente consistente con un modelo “cooperativo de empresa”, en el cual el control del capital es compartido por directivos, accionistas, acreedores financieros y trabajadores.

Efectivamente, este patrón de mercados y este modelo de empresa inducen a pensar que los trabajadores deben tener su cuota de poder en el control del capital, si se quieren proporcionar las garantías necesarias para fomentar sus inversiones específicas en aprendizaje en el puesto de trabajo y su aportación positiva a la resolución de los conflictos internos. La reforma institucional que puede asegurar estas garantías no consiste en insuficientes medidas puntuales, como estructuras de remuneración con participación en los beneficios. Mas bien, se basa en la aproximación al modelo japonés, caracterizado por la auto-imposición por la empresa de restricciones a su discrecionalidad en términos de contratos a largo plazo, prácticamente indefinidos, y promoción por antigüedad; o al modelo alemán, tipificado por la participación de los trabajadores en el ejercicio del poder de decisión sobre los derechos residuales no pre-contratados de antemano (contratos incompletos), o sea, el sistema de cogestión. Ambos modelos tienen para los trabajadores, la virtud de proteger su flujo específico de rentas asociadas a la compensación por inversiones específicas que realicen en un compromiso a largo plazo con la empresa, la mejora de la información la primera.

Este análisis teórico mina el fundamento de la crítica de Porter (1990: 26-27) a la hipótesis de las diferencias en las prácticas de gestión como determinante de la competitividad. Porter sostiene que diferentes sectores requieren distintos enfoques de gestión, y que por tanto lo que es una

buena práctica de gestión en un sector puede conducir a resultados desastrosos en otros. Para defender esta tesis aduce dos argumentos: primero, el ejemplo de la incompatibilidad entre las estructuras organizativas y de gestión predominantes en las pequeñas empresas familiares de sectores como el calzado, el textil o la joyería italianos (y que producen excelentes resultados), y las necesidades de compañías químicas, automovilísticas, farmacéuticas o aeroespaciales; segundo, la gestión al estilo norteamericano ha logrado empresas altamente competitivas en sectores tales como software, equipamiento médico, bienes de consumo envasados o servicios empresariales, donde la alabada gestión al estilo japonés ha producido pocos éxitos internacionales. Ambos argumentos presentan debilidades sustanciales, al enfocar el prisma del debate en forma equívoca.

La competitividad alemana y japonesa nace de la alta coincidencia de las pautas de comportamiento de su empresa y del modelo banca-industria, con las necesidades de diseño organizativo óptimo para la acumulación de activos intangibles, trazadas anteriormente. Es por ello que el modelo cooperativo de empresa parece haberse demostrado más eficaz para la acumulación y gestión de activos intangibles que el modelo gerencial. Este análisis de patrones organizativos alternativos para la institucionalización del mercado de capitales, para canalizar financiación hacia la inversión productiva, ha tenido la virtud de demostrar que el modelo anglosajón no es la única opción con resultados contrastados. La competitividad de las empresas alemanas y japonesas avala la validez de otro modelo bien distinto. Sin embargo, los autores que han investigado la cuestión de la eficacia-eficiencia comparados de ambos modelos sostienen que no existe uno dominante absolutamente, tratándose de dos soluciones de equilibrio distintas al problema más amplio de organización de la producción y el intercambio.

Prefieren así hablar de eficiencia relativa a las características que concurren en los recursos críticos que deberían acumularse para competir eficazmente en mercados abiertos; y a las transacciones que deberán gestionarse en los mercados de capitales y en que se verán envueltos los agentes económicos. Desde este enfoque, el modelo de empresa tradicional norteamericana, moldeado sobre una estructura jerarquizada, burocrática, fuertemente centralizada y verticalmente integrada, puede seguir siendo dominante para materializar ciertas ventajas competitivas en costes, basadas principalmente en activos físicos, y en entornos relativamente estables (predecibles y controlables). En cambio, el modelo cooperativo de empresa, asentado en estructuras flexibles, descentralizadas, con un poder más compartido y cuasi-integradas verticalmente vía acuerdos de cooperación, serán más eficaces para alcanzar ventajas competitivas apoyadas en activos intangibles.

En todo caso, la crítica de Porter contiene parte de verdad cuando se enfoca hacia los defensores “populistas” de la teoría de la competitividad basada en la gestión japonesa. Consultores y otros creadores de “best sellers” son los autores de la mayoría de las obras que “venden” técnicas de gestión japonesas de resultado garantizado como recetas universales. Desgraciadamente, esta literatura está impregnada también frecuentemente de recomendaciones genéricas o principios sobre cómo alcanzar la excelencia, que en la mayoría de las veces son tópicos de uso común. La defensa de las raíces de la competitividad en el modelo cooperativo de empresa va más allá de esta literatura de quiosco y de la aplicación desconexa de técnicas como el JIT o los círculos de calidad. Se cimienta en un modelo integral de comportamiento empresarial y una configuración institucional, especialmente coherentes con las necesidades que vislumbra el modelo organizativo emergente.

6.3. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO AL CAMBIO

6.3.1. Contextualización: ¿por qué es necesario considerar una *Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente?*

La Comunidad Valenciana es un territorio heredero de una rica historia empresarial en muchos sectores productivos de alcance internacional en bastantes casos. La región goza igualmente de un capital social valioso plasmado en su notable talento para emprender creando riqueza y empleo. Se trata además de un espacio donde han tenido hueco formas organizativas diversas, incluyendo entre ellas las empresas de economía social que han colaborado eficazmente en mantener la oferta primaria y las rentas agrarias. Dentro de este modelo de desarrollo, las pymes y la empresa familiar (PEF) ha jugado y siguen haciéndolo un papel esencial protagonizando una parte sustancial del tejido empresarial. Por tanto, las perspectivas de crecimiento del producto y de la población activa de la Comunidad Valenciana en el futuro dependen de la capacidad nacional para crear y consolidar PEF competitivas y con vocación de continuidad. Esta evidencia es un primer argumento que aboga por un mayor protagonismo de las actuaciones públicas dirigidas a apoyar la creación, consolidación y mejora de la competitividad de las PEF valencianas, cuya eficacia y comportamiento deben ser objeto de especial atención.

Pero es que, además, la Comunidad Valenciana no es ajena a la complicada coyuntura que vive el mundo, ni tampoco a la mutación radical de muchas de las reglas de juego que han presidido los mercados durante el pasado siglo. Dentro de este contexto complejo y turbulento, las PEF parecen un colectivo especialmente amenazado no sólo por la competencia emergente de otros países sino por la rivalidad desde el mercado interno de la gran empresa. La necesidad de reconsiderar el apoyo público a la PEF tiene pues su primera razón en el diagnóstico de los retos coyunturales y estructurales, que las ubica a las PEF en un momento histórico a partir del cual nada será ya lo mismo.

Los estudios conocidos de la empresa valenciana (Camisón, 2001a, 2002b), y en especial de la PEF (Camisón, 2001b), constatan que está en franca desventaja competitiva. Esta desventaja se debe atribuir principalmente a una menor competitividad, cuyo origen se encuentra principalmente en una cartera de recursos y capacidades menos rica sobre todo en activos intangibles y en innovaciones tecnológicas y organizativas, que la deja más al azar de las fuerzas estructurales del mercado cuya pulsión hacia la nivelación no puede soslayar por su menor poder para diferenciarse. El negativo diferencial competitivo de la PEF valenciana puede nacer de la configuración de una estructura financiera y de un diseño de los mecanismos de gestión y gobierno potencialmente menos eficientes para propiciar la acumulación de activos intangibles, porque presenta los siguientes problemas:

- Una menor capacidad de financiación propia.
- Un mayor endeudamiento a corto plazo
- Una concentración de la propiedad muy elevada
- El escaso grado de implantación de políticas para regular las relaciones internas a la familia y entre la familia y la empresa que es especialmente preocupante en el descuido de una planificación sucesoria y de transmisión de la propiedad que prevenga conflictos.
- La introducción de políticas de recursos humanos más guiadas por los lazos de sangre que por las competencias de las personas
- La acumulación de un gran poder político y decisorio en una misma figura.

- La baja adopción de estructuras de gobierno corporativo y de gestión ajustadas a las mejores prácticas.
- La aún incipiente incorporación de talento externo a los órganos directivos.
- El escaso bagaje de métodos de gestión que la dirección general o el equipo directivo utilizan para su desempeño que cuando existen son mayoritariamente cortoplacistas, centralizados y tecnocráticos.

Las PEF se ven igualmente influidas por una serie de fuerzas externas que, en la mayoría de los casos, tampoco colaboran en apuntalar sus ventajas competitivas. Los cambios estructurales en la economía moderna han creado algunas condiciones favorables para la PEF por su menor tamaño que les permite aprovechar sus ventajas en dinamismo y flexibilidad, aunque al mismo tiempo la sitúan en una situación de fuerte exposición al riesgo competitivo y con obstáculos serios para explotar sus fortalezas. Por añadidura, la PEF sufre más las barreras a la eficiencia provocadas por las imperfecciones de los mercados, que obstaculizan su acceso a los recursos y capacidades que precisa la competencia.

la PEF tiene también un largo camino que recorrer para adaptarse a las nuevas exigencias de responsabilidad y sostenibilidad que los grupos de interés están planteando. Si el requisito de competencia va a ser duro de alcanzar, as otras dos notas que deberán caracterizar a la empresa del siglo XXI pueden ser barreras insalvables si no cambia el estilo de dirección, la cultura y la estructura organizativa de unas empresas anquilosadas en prácticas que leen una responsabilidad ceñida en el imperativo legal, sin más consideraciones sociales, medioambientales y éticas.

Este diagnóstico suscita el interrogante de la viabilidad futura de la PEF si sus propietarios-gestores y las instituciones públicas no actúan para corregir las disfuncionalidades observadas. Los problemas y las debilidades que hemos resaltado avalan la necesidad de mejorar y ampliar el apoyo público a la creación, consolidación y optimización de PEF valencianas, en la línea del modelo organizativo ideal para construir empresas responsables, sostenibles y competentes.

6.3.2. Enfoque y alcance de un Documento de Bases

El último paso de este informe consiste en tomar como base el análisis realizado para proponer los ejes sobre los que podría discurrir una *Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente*. Este **Documento de Bases para una Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente** debe pues asentar los propósitos, las directrices, los principios generales y las líneas maestras que deberían inspirar la acción pública del Gobierno Valenciano para fomentar el cambio de la empresa de la Comunidad Valenciana hacia el modelo de empresa responsable, sostenible y competente.

Una estrategia pública de impulso de este modelo de empresa deberá perseguir los objetivos que se enuncian a continuación.

- Mentalizar al empresariado, directivos y responsables de las empresas valencianas de todos los tamaños y sectores, sobre las nuevas pautas de la competitividad en el siglo XXI y el papel mollar que en ellas jugarán los activos intangibles y la responsabilidad social.

- Promover el debate y el diálogo entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para abrir las puertas a estrategias y decisiones que primen la cooperación, la ética, la solidaridad, la responsabilidad social y el desarrollo de competencias, con la vista puesta en la firma de un *contrato social* inspirado en estos principios.
- Fomentar la aceptación e implantación real en las empresas valencianas de las prácticas de acumulación de activos intangibles que además sirvan para promover su orientación hacia el bien común, haciéndolas ciudadanos organizativos competentes, responsables y sostenibles.
- Concienciar a las futuras generaciones de empresarios, directivos y profesionales de la irrenunciabilidad del compromiso ético.

Las recomendaciones para el apoyo público al avance equilibrado de la empresa valenciana y en especial de las PEF para ganar competitividad, responsabilidad y sostenibilidad, se presentan como una respuesta a los retos que supone el diseño de una política de incentivos coherente con las características y restricciones que impone el entorno. La magnitud del cambio que se nos ha venido encima nos permite afirmar que no volveremos a los niveles del pasado haciendo lo mismo, es decir, las claves de éxito pasadas han fenecido y deberán ser renovadas. Eras de cambio estructural como a la que nos enfrentamos obligarán a los agentes con responsabilidad a tomar decisiones difíciles que faciliten el cambio hacia **nuevos modelos de comportamiento** público y privado y **estrategias de competitividad más innovadoras**, que abran nuevas vías de crecimiento económico, de empleo, de bienestar social, de justicia y de creación de riqueza.

Es hora pues de revisar las políticas y los objetivos que las administraciones públicas competentes proponen para sentar las bases de una estrategia de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente, en la perspectiva de, al menos, una década. Para ganar un futuro mejor, la Comunidad Valenciana necesita prevenir los escenarios a los que se va a enfrentar. Para preservar y mejorar el bienestar y la riqueza atesorados, se precisa visualizar con anticipación hacia dónde nos dirigimos, a fin de definir los recursos con que cuenta y los retos que plantearán las fuerzas del cambio. La reflexión estratégica sobre la situación actual y la visión prospectiva sobre los futuros posibles responde a la **necesidad que tienen las empresas y en especial las PEF de un liderazgo político y empresarial** en el impulso de una visión para trazar con antelación y proactivamente las estrategias más alineadas con las fuerzas del cambio, y que movilice **la fuerza de la voluntad** del resto de agentes para alinear sus estrategias y construir las capacidades necesarias.

El **objetivo genérico de las recomendaciones** incluidas en este informe es orientar y facilitar la mejora de las actuaciones incluíbles en una estrategia de desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente para las empresas valencianas y particularmente para las PEF, que permita crear un entorno más proclive para el crecimiento y la supervivencia de este colectivo desde las coordenadas de responsabilidad, sostenibilidad y competitividad. Las acciones para la mejora de la competitividad de la empresa valenciana han de ir pues en la línea de aportar conocimiento, tecnología y valor a los agentes empresariales, de trabajar desde la excelencia en la gestión, y de incorporar la cultura ética, innovadora y cooperativa en la consecución de resultados.

Este informe es un **documento marco para la acción pública** que busca concretar el mejor camino para resolver las debilidades competitivas que las empresas valencianas sufren y para

desarrollar sus fortalezas en aras a acelerar su cambio y convertirse en una empresa del siglo XXI que se adhiera a los principios de un comportamiento responsable, ético y medioambientalmente sostenible. Como **Documento de Base**, en él se definen: (1) los objetivos que desde la perspectiva de la gestión pública habría que perseguir para enfrentar los retos y problemas vaticinados y capitalizar las capacidades; (2) los programas que permitirían avanzar en la dirección del escenario óptimo.

Los **principios generales** que deberían inspirar la actuación pública a favor de desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente en las empresas valencianas y particularmente para las PEF, son tres:

- **Políticas de *incentive-pull***. Este concepto, lanzado en el ámbito de las recomendaciones para el apoyo público a la creación y consolidación de empresas, designa aquellas políticas enfocadas a la construcción de un entorno que premie la creación y el desarrollo de empresas responsables, sostenibles y competentes mediante incentivos económicos y sociales, como pueden ser un marco legal y financiero que recompense el compromiso ético, o la creación de un marco social de reconocimiento de la familia empresarial ligada al territorio y comprometida en su sostenibilidad. Asentar el apoyo público en este enfoque implica primarlo sobre las políticas *support-push*, que suponen una perspectiva asistencial al empresario mediante subvenciones y que, al modelar entornos falsamente seguros, desestimulan el imprescindible cambio cultural, la innovación, la asunción de riesgos y el emprendimiento.
- **Políticas de carácter horizontal o transversal**. Estas medidas deberían aprender del enfoque de la política de apoyo a la pyme que esta imbuida del espíritu impulsado por la Comisión Europea con la *Carta Europea de la Pequeña Empresa* (2000) y la comunicación COM(2005) *Una política moderna de la pyme para el crecimiento y el empleo*, así como por el *Programa Europeo en favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas* (2000). Por consiguiente, la política de apoyo debe tener carácter horizontal o transversal, reforzando la orientación de todas las políticas económicas, industriales y de I+D+i hacia la PEF desde el principio.
- **Políticas coordinadas**. Las competencias en los aspectos que una política de apoyo al desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente debe abarcar están repartidas entre distintas administraciones públicas en el ámbito autonómico. Este complejo marco político constituye un quebradero de cabeza, especialmente para las pymes familiares que carecen de un sistema de vigilancia del entorno que les mantenga informados de las posibilidades en cada instancia. La actuación pública debiera pues contemplar la elaboración de un ***Plan Integral apoyo al desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente***, que organice y coordine todas las políticas y recursos existentes.

6.3.3. Los ejes conductores

La política de apoyo público al desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente debe abarcar acciones tanto para hacer más munificente el entorno para la

actividad empresarial, como para estimular el enriquecimiento de sus recursos y capacidades, y en especial de aquellos activos intangibles con mayor valor para crear ventajas competitivas sostenibles y para instaurar valores y prácticas éticos en la gestión empresarial.

La **Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente** debe descansar en un decálogo de ejes conductores:

- Racionalizar, revisar y completar la regulación sobre prácticas de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- Mejorar la gestión pública en aras a reducir los costes de adaptación de las empresas a la incertidumbre y las asimetrías informativas sobre el cambio del entorno y los mercados.
- Incentivar el espíritu emprendedor impregnándolo de un sentido de responsabilidad social.
- Apoyar el desarrollo de las capacidades y de los activos intangibles atesorados por la empresa.
- Mejorar el potencial de crecimiento de la empresa explotando sus activos intangibles.
- Robustecer el capital intelectual del equipo directivo y humano para aumentar la disponibilidad de competencias de gestión.
- Incentivar la adaptación de empresarios y directivos a nuevos códigos éticos.
- Fomentar la implantación y uso de instrumentos de regulación y coordinación de la familia y la empresa así como de la sucesión.
- Impulsar el capital financiero y facilitar el acceso a la financiación.
- Concienciar de la importancia de las estructuras y políticas de gestión y gobierno y favorecer el diseño de equipos y órganos apropiados para la acumulación de activos intangibles

EJE 1: RACIONALIZAR, REVISAR Y COMPLETAR LA REGULACIÓN SOBRE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA

OBJETIVOS

La gestión pública puede favorecer la creación de un entorno más favorable para el desarrollo y la competitividad, la responsabilidad y la sostenibilidad empresarial, si es capaz de atajar los problemas derivados tanto de comportamientos oportunistas como del intervencionismo y la sobre-regulación.

El problema del intervencionismo público se concreta en una regulación de los diferentes aspectos regulatorios de la responsabilidad y la sostenibilidad de las empresas que está dispersa entre muchas leyes, reglamentos y normas. Los costes de la regulación suponen un freno al crecimiento de las PEF y límites para tomar decisiones sobre las estrategias de negocio orientadas a mejorar la competitividad, además de un obstáculo para el funcionamiento eficiente de los mercados. Los costes que las normativas imponen pueden resultar especialmente elevados para las PEF. Un informe de la Comisión Europea del año 2005

desveló el peso en Europa de las empresas de un solo individuo, e imputa su elevado número a los elevados costes laborales extra-salariales (un tercio de los casos) y a las cargas administrativas (más del 10% de casos). Estas organizaciones se ven especialmente perjudicadas cuando han de lidiar con diferentes marcos legislativos, como ocurre entre distintas naciones y dentro de España entre las distintas comunidades autónomas. El problema del intervencionismo público se concreta igualmente en la pesadez de las cargas administrativas y de las obligaciones legales para satisfacer exigencias informativas en muchos casos redundantes o de dudosa utilidad pública que originan elevados costes de transacción. Así pues, el primer objetivo en este programa ha de ser proseguir el proceso de racionalización y simplificación de la regulación, especialmente a las PEF, estableciendo un marco legal y administrativo que no cercene la competitividad de las EF respecto a las de sus competidores. Pero la racionalización legal también debería implicar una actuación pública que asegure la libre competencia, controle y sancione conductas al margen de la legalidad como es en el caso de la competencia desleal, y prevenga y sancione comportamientos socialmente reprobables.

INSTRUMENTOS

Los **programas básicos** para implantar este eje son los siguientes:

1. Rediseñar el marco legal e institucional para hacerlo más transparente y menos costoso para los agentes privados, lo que implica reducir las cargas burocráticas y de gestión (en los terrenos jurídico, administrativo, laboral y fiscal), eliminar las obligaciones innecesarias, simplificar y estandarizar los procedimientos y la normativa, y extender y hacer más sencillos los sistemas electrónicos.
2. Desarrollar una Ley de Economía Sostenible que unifique y coordine todas las regulaciones jurídicas ahora dispersas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, y que esté informada del principio de conciliación de intereses entre las partes interesadas en las organizaciones empresariales.
3. Controlar y sancionar conductas al margen de la legalidad derivadas de comportamientos competitivos al margen de una competencia leal. Estos comportamientos ilegales son especialmente dañinos para las PEF que por su menor tamaño tienen menos poder de mercado y menos recursos para combatir jurídicamente la competencia desleal.

EJE 2: MEJORAR LA GESTIÓN PÚBLICA EN ARAS A REDUCIR LOS COSTES DE ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS A LA INCERTIDUMBRE Y LAS ASIMETRÍAS INFORMATIVAS SOBRE EL CAMBIO DEL ENTORNO Y LOS MERCADOS

OBJETIVOS

La adopción de decisiones y el ánimo para emprender se ven obstaculizados por la incertidumbre del entorno de la economía moderna. La PEF sufre esta incertidumbre especialmente por las asimetrías informativas que soporta respecto a la gran empresa, y que minoran la eficiencia en la asignación de recursos. Los efectos adversos ocasionados por la turbulencia, la complejidad y el dinamismo de la economía moderna deben paliarse potenciando la flexibilidad y capacidad de adaptación de la PEF.

Este esfuerzo de difusión de información debería descansar en la promoción de redes que proporcionen información y ayuda a las PEF en todos estos asuntos, asentadas tanto en Universidades como en organismos empresariales. Estas redes permitirán sistematizar y divulgar toda la información que sea oportuna para mejorar la comprensión por los empresarios y directivos valencianos de cuál debe ser la agenda que la empresa del siglo XXI impulse a fin de mantener su evolución acompasada del cambio social y ético.

INSTRUMENTOS

Los programas básicos para implantar este eje son los siguientes:

1. Desarrollo de instrumentos que favorezcan la capacidad de la PEF para competir en mercados abiertos, fortaleciendo la eficiencia y transparencia de los mercados, eliminando barreras de entrada a los contratos públicos (sin discriminar por tamaño y experiencia), aboliendo regímenes monopolísticos o de privilegio y potenciando su penetración en los mercados exteriores.
2. Explorar soluciones imaginativas de gobernanza. El estímulo del cambio para convertir a la PEF en un competidor innovador y basado en el conocimiento puede beneficiarse de la creación de un foro permanente de estrategia, inteligencia competitiva y prospectiva, que alimente a la administración pública de ideas y experiencias para renovar sus políticas. La constitución de un *Observatorio sobre la Empresa Responsable, Sostenible y Competente* permitirá erigir un foro de recolección y difusión de información y conocimiento fiable para las empresas y las propias administraciones públicas, así como un punto de encuentro y debate, que sea útil para el progreso equilibrado en responsabilidad, sostenibilidad y competitividad de la empresa.
3. La administración pública puede mitigar la incertidumbre ambiental con medidas que enriquezcan el caudal informativo y la capacidad prospectiva de la PEF. Entre las propuestas dignas de estudio debería considerarse la creación de bases de datos actualizadas que pongan a disposición de la PEF información y conocimiento sobre los competidores (vigilancia competitiva), las tecnologías (prospectiva tecnológica), los mercados y productos (vigilancia comercial), la legislación y las demandas de los múltiples stakeholders relacionados con la actividad empresarial, allanando las dificultades para la emigración hacia la economía del conocimiento y facilitando la comprensión de los nuevos retos del entorno en cuanto a comportamientos éticos, responsables y sostenibles.

EJE 3: INCENTIVAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR IMPREGNÁNDOLO DE UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

OBJETIVOS

El acto de emprender y la misma empresa como institución sufren actualmente en grupos significativos de la sociedad una imagen negativa, debido a los estereotipos que se han propagado por las malas prácticas conocidas en casos mediáticos muy difundidos. Las PEF sufren especialmente esta visión negativa de la actividad empresarial, por su mayor proximidad a la base social y por la fácil identificación entre empresa y empresario. La creación de un clima social más favorable para el espíritu emprendedor, que forje una visión más positiva del papel del empresario y que anime a los jóvenes a convertirse en los empresarios del mañana, es un reto vital para facilitar el crecimiento económico futuro de la Comunidad Valenciana.

Es importante inculcar la idea de que se necesitan empresarios que tengan éxito con sus empresas, porque sólo así se podrá construir una economía pujante e incentivar la mejora del bienestar social. Pero es igualmente necesario que los emprendedores sean conscientes y sensibles a las múltiples necesidades sociales que hoy en día existen en el territorio. El objetivo de este eje debe ser pues crear una cultura más emprendedora e impregnada de un sentido de responsabilidad social.

INSTRUMENTOS

Los **programas básicos** para implantar este eje de emprendimiento social son los siguientes:

1. Favorecer políticas que favorezcan el desarrollo de PEF, haciendo que se escuche su voz y se consideren sus necesidades específicas desde el principio, promoviendo una imagen social favorable al espíritu emprendedor. Pero ese alegato a favor de la empresa y del acto de emprender ha de abarcar tanto la justa valorización del riesgo y el esfuerzo del fundador como su asunción de compromisos sociales que colaboren en la mejora de problemas del entorno.
2. El apoyo al espíritu emprendedor familiar ha de nacer con medidas que alivien el fardo del riesgo al cual está intrínsecamente enlazado. Para ello, son positivas las acciones que atenúen los efectos negativos del fracaso empresarial, ideando caminos para apurar al máximo las posibilidades de que una PEF con dificultades enderece su rumbo (con reformas concursales) y mejorando los procedimientos de resolución de problemas en la PEF de modo que no destruyan también el patrimonio familiar y, por consiguiente, las posibilidades de renacimiento del negocio.
3. Seguir trabajando en simplificar y abaratar los procesos de creación de empresas, extendiendo los procedimientos simplificados para la creación de nuevas empresas a todas las formas jurídicas. Entre los procedimientos a implantar pueden mencionarse la utilización de sistemas de auto-certificación en lugar de autorizaciones, el uso de Internet y la simplificación de los documentos de registro.
4. Tras el inicio y el crecimiento, la tercera fase crucial en la vida de una PEF es su traspaso a un nuevo propietario o el relevo generacional. Sin embargo, la transferencia de propiedad (dentro o fuera de la familia) y del liderazgo es un asunto complicado, y los empresarios familiares precisan del aliento y respaldo que les ayude a preparar con suficiente previsión la operación. Por consiguiente, es necesario potenciar políticas de

concienciación, información y asesoramiento. Las medidas recomendadas incluyen la celebración de acciones de divulgación y formación sobre aspectos específicos de las transferencias de propiedad y el relevo generacional; crear programas de apoyo e investigación destinados a la continuidad familiar y a la sucesión; y fundar un banco de datos que aglutine y difunda las mejores prácticas para la resolución de problemas y toda la información oportuna en estos aspectos.

5. Allanar barreras a la transmisión generacional de la propiedad en pymes familiares. Muchas de ellas acaban desapareciendo o fragmentándose en estos procesos hereditarios. El apoyo público puede consistir en el desarrollo de mecanismos financieros para los procesos de reorganización promoviendo fondos específicos mediante convenios con las entidades financieras.
6. Estimular la adopción por las familias empresarias de las políticas (como el protocolo familiar) que hacen peligrar su viabilidad, y que regulan las relaciones entre familia y empresa, la transmisión del patrimonio, la sucesión y demás aspectos de interés. El apoyo público podría descansar en programas de ayuda a los costes de elaboración de estas políticas por profesionales externos.
7. La solidez de un tejido productivo se manifiesta en la voluntad de continuidad de un negocio de permanecer comprometido con un territorio, más allá de los avatares biológicos y económicos. Para frenar los procesos de deslocalización en la fase constitucional o ya una vez en marcha, podría estudiarse la regulación de una marca *Empresa con Voluntad de Continuidad*, a la cual podrían acceder todas las PEF que han elaborado un Protocolo con medidas concretas de estímulo para permanecer dentro de la Comunidad Valenciana.
8. Un componente esencial de las políticas de apoyo al espíritu emprendedor es fomentar la iniciativa empresarial en el seno de la familia desde jóvenes. El sistema educativo ha de jugar un papel preponderante, no sólo en inculcar una visión positiva del papel empresarial, sino en crear una cultura emprendedora en un máximo de familias.

EJE 4: APOYAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES Y DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES ATESORADOS POR LA EMPRESA

OBJETIVOS

Para la mejora de la competitividad de la PEF no es suficiente que los poderes públicos hagan sus deberes en cuanto a perfilar un entorno proclive para la competitividad. La propia PEF también debe prevenir la caída en un escenario pesimista, animando al empresariado para que no desfallezca en la mejora de las capacidades intangibles y en la modernización de un modelo competitivo con argumentos adicionales a los costes.

Para fortalecer la competitividad internacional de las PEF valencianas, es necesario acentuar el apoyo a una estrategia de competitividad basada en los activos intangibles para construir una ventaja competitiva duradera. Reforzar la competitividad y el crecimiento internacionales exige estimular la generación en las PEF de competencias distintivas de no precio, para emigrar desde la competencia basada en los costes hacia la diferenciación comercial y tecnológica basada en la innovación, mediante el aprovechamiento de todos los instrumentos disponibles que sean útiles para salvar las barreras a la innovación que sufren estas empresas. Los programas deberían contemplar, no solamente estrategias puntuales, sino cambios en la organización del trabajo y en la estructura organizativa favoreciendo la tecnificación y la constitución de unidades organizativas especializadas en estos servicios de alto valor añadido.

INSTRUMENTOS

Los **programas básicos** para implantar este eje son los siguientes:

1. Mejorar la información existente sobre el impacto de la innovación tecnológica y organizativa en la rentabilidad del capital y la productividad del trabajo y del capital, y difundir esta información entre las empresas.
2. Estímulo a la generación de competencias distintivas de no precio, para emigrar desde la competencia basada en los costes hacia la diferenciación y la especialización.
3. Fomentar la regeneración de los negocios en los cuales los avances tecnológicos y el conocimiento estén permanentemente presentes. Para ello, se hace especialmente necesaria la correcta transferencia de tecnología y conocimiento desde el ámbito académico y científico al mundo de la PEF, tanto mediante contratos como mediante la organización de foros y puntos de encuentro entre investigadores y empresarios.
4. Dado que el tamaño es uno de los principales obstáculos a la acumulación de intangibles, se debe estimular el aumento de tamaño de las PEF de modo que alcancen la masa crítica suficiente para invertir en I+D+i, en redes de distribución y en creación de marca y reputación.
5. Apoyar la aplicación de técnicas de marketing que ayuden a la PEF a definir el mercado objetivo más adecuado para su establecimiento, localizar su verdadera competencia y desarrollar en consecuencia un producto y un posicionamiento adecuados
6. Apoyar acciones de creación y potenciación de marca, mejora de la calidad del servicio y penetración en canales de comercialización.

7. Apoyar la creación de redes inter-organizativas y alianzas estratégicas, para cooperar en la acumulación de capacidades de diferenciación comercial y tecnológica.
8. Apoyar la realización de diagnósticos tecnológicos y de estudios de viabilidad de innovaciones.
9. Fortalecer la oferta de servicios de alto valor añadido de apoyo a PEF.

EJE 5: MEJORAR EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EXPLOTANDO SUS ACTIVOS INTANGIBLES

OBJETIVOS

Las PEF tienen un duro reto de conseguir crear más riqueza para la sociedad con métodos que les permitan aumentar su rentabilidad económica y financiera y crecer sin perder su identidad y sin agravar el problema que ya tienen de solvencia financiera. Las PEF que sobrevivan serán las que cuadren esta difícil ecuación, ampliando la base de recursos y capacidades sin perder su naturaleza familiar cuando la tengan que les permite mantener bajos los costes de agencia.

La solución de los problemas de crecimiento sostenible de la PEF debería andar en la línea de incorporar pasivo a largo plazo, proveniente tanto de la financiación propia y del endeudamiento como de la autofinanciación.

INSTRUMENTOS

Los programas básicos para implantar este eje son los siguientes:

1. Facilitar la continuidad del proceso inversor potenciando la capacidad de generación de recursos que facilite elevar la autofinanciación. Una primera vía para este propósito consiste en aflorar la productividad potencial que esconde la estructura productiva de la PEF, generando un mayor volumen de negocio en vía mediante el aumento de la tasa de rotación del activo inmovilizado y sin incremento de la inversión. Ello requiere actuar sobre ambos frentes del índice: sobre el numerador mediante el desarrollo de los mercados, y sobre el denominador racionalizando el proceso productivo y mejorando la gestión de los procesos para lograr extraer todas las ventajas competitivas potenciales a los recursos humanos y productivos disponibles. Esta política debe permitir un crecimiento de la facturación compatible con el descenso del coste unitario del trabajo.
2. Reducir la integración vertical mediante el fomento de acuerdos de cooperación, así como al cruce de intercambios accionariales minoritarios. Estas fórmulas permiten acceder a los recursos necesarios y preservar la identidad familiar al mismo tiempo, reduciendo simultáneamente los costes de transacción.
3. Mentalizar de las limitaciones que supone ser independiente en una economía dominada por cadenas y redes, apoyando el desarrollo de estrategias concertadas y alianzas estratégicas que faciliten el acceso a las ventajas en red. En este ámbito de crecimiento cooperativo, el asesoramiento ha de vigorizarse para que los planes de creación de consorcios no sean soluciones llave en mano, sino auténticos planes estratégicos que den viabilidad y continuidad a los proyectos empresariales en común y minimicen su tasa de

fracaso. Debe igualmente consolidarse y extenderse la red de servicios a PEF para buscar socios empresariales dentro del marco nacional y de la Unión Europea.

EJE 6: ROBUSTECER EL CAPITAL INTELECTUAL DEL EQUIPO DIRECTIVO Y HUMANO PARA AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE COMPETENCIAS DE GESTIÓN

OBJETIVOS

El capital financiero es un componente vital para la competitividad empresarial, aunque en la economía del conocimiento ha de ir acompañado de una sólida dotación de capital intelectual. El espíritu emprendedor gira en torno a la capacidad individual para convertir ideas en acciones rentables, y este proceso de transformación exige competencias en innovación, capacidad de gestión, asunción de riesgos y creatividad. Los responsables empresariales, especialmente PEF, tienen en términos comparativos una menor formación, lo que unido a unas obligaciones cotidianas agobiantes y a la escasez de la estructura directiva que les impiden destinar tiempo al reciclaje, les sitúa en inferioridad de condiciones a la hora de tomar decisiones, restando competitividad a sus organizaciones. El sistema educativo ha de jugar un papel preponderante, no sólo en inculcar una visión positiva del papel empresarial, sino en crear una cultura emprendedora en un máximo de personas y familias, que incluya las dotaciones de competencias demandadas para la mejora de la competitividad. Por tanto, el objetivo de este eje ha de consistir en extender y mejorar la calidad como empresarios y gestores de los emprendedores, dotándolos de más conocimiento en dirección de empresas y más destrezas para la gestión del conocimiento y del talento. Tampoco hay que descuidar el esfuerzo de desarrollo de las competencias de los trabajadores de las PEF, que son mayoritariamente empleados sin cualificación o con una formación básica.

INSTRUMENTOS

La estrategia de desarrollo de conocimiento y de enriquecimiento del capital humano ha de contemplar:

1. La mejora la calidad de la formación para la creación, desarrollo y gestión de PEF, valorando la eficacia de los programas actualmente existentes, impulsando aquellos que ofrezcan mejores resultados y difundiendo las mejores prácticas en formación directiva orientada a este colectivo.
2. La oferta educativa enfocada al emprendedor y al heredero familiar tanto de escuelas de negocios como de universidades es menor y poco adaptada a las circunstancias peculiares de las pymes. Otro eje de actuación podría enfocarse a imaginar soluciones creativas que rescaten tiempo de los directivos de pymes y empresarios para formación continua, con la posibilidad de “expertos de reemplazo”.
3. El estímulo de la capacidad de aprendizaje de los directivos y empresarios que les permita dar respuesta a los problemas y a las demandas de la nueva economía. Las acciones en esta línea estarán orientadas a la innovación, el fomento de la difusión de la tecnología y de la interacción en I+D+i.
4. Potenciar las relaciones de las instituciones académicas con el sector empresarial, vinculando el esfuerzo docente e investigador a las necesidades económicas y sociales. Este esfuerzo ha de realizarse también en la promoción de Cátedras, para que dediquen atención a la especificidad de estas organizaciones.
5. Programas intensos y extensos de desarrollo de las competencias del capital humano de las PEF, asistidos con los resultados del estudio previo de los déficits de competencias.

6. Adecuar la formación profesional reglada y no reglada a la demanda de talento de las PEF. Las iniciativas actualmente en marcha pecan de un cierto continuismo y de seguir apostando por las demandas laborales conocidas, cuando el futuro va a exigir cualificaciones nuevas difíciles de satisfacer con los enfoques y por las instituciones de reciclaje presentes.

EJE 7: INCENTIVAR LA ADAPTACIÓN DE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS A NUEVOS CÓDIGOS ÉTICOS

OBJETIVOS

El cambio cultural hacia una empresa responsable, sostenible y competente ha de empezar en el proceso de formación de las personas que, más tarde, como empresarios y directivos van a gobernar esta organización. Hay que empezar pues la labor desde la Universidad, fomentando el análisis, la investigación y la docencia, con un enfoque interdisciplinar y humanista, de la problemática y perspectivas de la empresa y su actividad relativas a su integración responsable y comprometida en la sociedad civil para de ese modo, contribuir a solucionar los problemas que plantea la creciente complejidad de nuestra sociedad.

Este esfuerzo de concienciación también debe comprender acciones para generar y difundir conocimiento relevante y útil para futuros titulados universitarios, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en el ámbito empresarial, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la vertiente humanista de la empresa.

Este programa está **comprometido** con los **Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME)** de Naciones Unidas. Los Principios para una Educación Responsable (PRME) tienen como misión inspirar y liderar una gestión responsable en el ámbito de la educación. Con estos Principios se trata de establecer un proceso de mejora continua en las instituciones educativas con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes empresariales capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad en el siglo XXI.

Los **6 Principios para una Educación Responsable en Gestión** son:

Principio 1. Propósito: Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global, incluyente y sostenible

Principio 2. Valores: Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas

Principio 3. Método: Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable

Principio 4. Investigación: Nos comprometeremos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible, social, ambiental y económico

Principio 5. Sociedad: Interactuaremos con los gestores de las corporaciones para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos

Principio 6. Diálogo: Facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y los demás grupos interesados, en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

INSTRUMENTOS

1. Impulsar programas de investigación y de generación de conocimiento sobre la empresa humanista y el modelo de empresa responsable, sostenible y competente, tanto para los alumnos universitarios en el trance de elaborar Trabajos Finales de Grado y de Master como para el personal investigador de plantilla de las universidades.
2. Consolidación y mejora de la oferta académica con la incorporación de nuevos temas sobre gestión responsable, sostenible y competente en las asignaturas de grado y postgrado ya ofrecidas, así como promoviendo activamente en los nuevos planes de estudio la inclusión de asignaturas específicas sobre la cuestión.
3. Fomentar la ampliación de la oferta formativa sobre gestión responsable, sostenible y competente con oferta con nuevas titulaciones de postgrado, oficiales o propias.

EJE 8: FOMENTAR LA IMPLANTACIÓN Y USO DE INSTRUMENTOS DE REGULACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA ASÍ COMO DE LA SUCESIÓN.

OBJETIVOS

El diagnóstico hace igualmente meritoria la recomendación de conceder mayor importancia al diseño y desarrollo por la PEF de naturaleza familiar y la familia empresaria de un marco normativo que incluya políticas financieras de gestión del patrimonio familiar y empresarial, junto a políticas regulatorias de las relaciones entre la EF y la familia empresaria que faciliten escenarios de armonía y de consenso sobre los valores que hacen fuerte a la EF y por tanto minoran sus costes de agencia.

INSTRUMENTOS

Los programas básicos para implantar este eje son los siguientes:

1. Apoyar la elaboración de políticas de coordinación intra-familiares y entre la familia y la empresa, como el protocolo familiar y el consejo de familia.
2. Ayudar a la contratación de especialistas en conciliación que presten servicios de resolución de conflictos dentro de la familia empresaria y entre ella y los gestores de la EF.
3. Fomentar acciones para reducir los riesgos que implica el proceso sucesorio en la EF y que conducen en un alto porcentaje de casos a la desaparición del negocio. Una iniciativa interesante podría ser el apoyo a un *Programa de Continuidad de la Empresa Familiar*, que ofrezca asistencia técnica y financiera a la hora de planificar el relevo generacional en el liderazgo de la EF y en la transmisión de la propiedad bien entre generaciones bien dando entrada a nuevos socios externos a la familia. En este último caso, cuando la continuidad de la empresa pasa por transmitir la propiedad a inversores o emprendedores que desean entrar en el mundo empresarial a través de un negocio ya existente, el Programa podría incluir asistencia técnica en el proceso de búsqueda de esos herederos extra-familiares.
4. Promover una legislación más favorable que reduzca los costes de las transferencias “mortis causa” o “inter vivos” de EF a través de la reducción específica de las tasas aplicadas.
5. Apoyar la constitución de family-offices y holdings que permitan gestionar de manera profesional el patrimonio familiar de las EF, y dotarles de un sistema fiscal favorable que no yugule la capacidad de financiación propia de las EF ni los relevos generacionales en la propiedad.

EJE 9: IMPULSAR EL CAPITAL FINANCIERO Y FACILITAR EL ACCESO A LA FINANCIACIÓN.

OBJETIVO

Para cambiar su situación actual, la PEF debe proceder a rediseñar su estructura de capital, ahora fuertemente dependiente de los créditos bancarios para su financiación y por ello seriamente dañada por las restricciones financieras ante la crisis de liquidez internacional y el crecimiento de la morosidad en las entidades financieras. La falta de financiación há estrangulando su actividad económica, hasta el punto que para muchas de ellas los problemas financieros son más graves aún que los problemas de mercado de por sí ya dramáticos. La renovación del modelo organizativo de la empresa valenciana pasa pues por el impulso de su capital económico-financiero, trabajando por fortalecer la financiación propia y por la potenciación de la oferta de capital y de servicios por las entidades financieras. También habría que favorecer la minoración del grado de concentración del capital, verdaderamente excesivo, dando entrada a nuevos inversores aunque sean ajenos a las relaciones de parentesco. Asimismo, se debería contribuir a activar la rueda de la financiación privada para la creación de nuevas PEF y a facilitar el acceso a estos fondos de los emprendedores sociales.

INSTRUMENTOS

Los programas básicos para implantar este eje son los siguientes:

1. Desarrollar el músculo financiero y la liquidez empresarial, multiplicando los fondos de financiación específicos para pymes, agilizando su gestión para lograr periodos de concesión breves, reforzando los mecanismos de garantía y garantizando plazos de plago razonables por las administraciones públicas.
2. Uno de los problemas esenciales de las pymes para acceder al sistema financiero en condiciones competitivas es la falta de garantías de solvencia suficientes e incluso su ausencia total. Hay pues que seguir impulsando los sistemas de garantías que permitan paliar esta deficiencia, entre ellos, las sociedades de garantía recíproca.
3. Estructuralmente, la PEF tiene serios problemas para alcanzar la financiación a medio y largo plazo que precisa para innovar y crecer. Una atención especial hay que seguir prestando para reforzar los fondos de capital riesgo y de inversores providenciales (*business angels*), que permitan movilizar tanto fondos públicos como privados (mercantiles y particulares).
4. Diseminación de micro-créditos aumentando el montante afecto por la banca a estos productos y promoviendo la firma de protocolos entre la banca y las entidades promotoras del micro-crédito.
5. Estudiar la concesión de incentivos fiscales a los inversores privados en PEF en fase de despegue o inmersa en procesos de cambio generacional que requieran una reorganización de la estructura de capital.
6. Crear empresas conjuntas inversoras en PEF, dando presencia en su accionariado a administración, entidades financieras y empresas de otros sectores con intereses en diversificar su actividad.

7. Promover la entrada en la Comunidad Valenciana de fondos de inversión socialmente responsable y de la banca ética, que permitan canalizar capital hacia proyectos de emprendedurismo social.

EJE 10: CONCIENCIAR DE LA IMPORTANCIA DE LAS ESTRUCTURAS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN Y GOBIERNO Y FAVORECER EL DISEÑO DE EQUIPOS Y ÓRGANOS APROPIADOS PARA LA ACUMULACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

OBJETIVO

Una última línea de actuaciones debiera orientarse a remodelar la configuración de los órganos de gestión y gobierno, para hacerlos más apropiados para competir sobre la base de intangibles. El modelo organizativo no tiene por qué ser la empresa “managerial”, y por consiguiente el eje de su sistema de gestión no tiene que ser necesariamente la discrecionalidad directiva leída como separación entre la propiedad y la gestión, sino la profesionalización de la gestión que comporta la orientación de la gestión con criterios profesionales por los directivos que incorpore las mejores prácticas del oficio. Para ello, se debe favorecer la constitución de equipos capacitados y la adopción de las mejores prácticas de gestión.

INSTRUMENTOS

Los programas básicos para implantar este eje son los siguientes:

1. Incentivar el diseño de los consejos de administración para que su tamaño, funciones y composición se ajusten a las recomendaciones de buen gobierno corporativo.
2. Fomentar la constitución de comités de dirección que trabajen como equipos de alta dirección donde haya espacios de promoción y desarrollo del talento (tanto familiar como no familiar si es una EF).
3. Estimular la profesionalización de la gestión enriqueciendo la capacidad directiva con las mejores prácticas del oficio.
4. Promover la planificación de la sucesión para asegurar la existencia o la preparación de sucesores capacitados y que reúnan las competencias necesarias.
5. Apoyar la implantación de sistemas de planificación y de dirección estratégica así como de innovaciones organizativas que catapulten el proceso de acumulación de activos intangibles, entre ellas, estructuras organizativas descentralizadas y horizontales y políticas de recursos humanos avanzadas que hagan progresar la satisfacción, el compromiso y por ende la productividad de los miembros de la firma.

7.- CONCLUSIONES

Justificación del estudio

La empresa sigue siendo un agente importante en las economías desarrolladas por su papel como motor del cambio y del progreso económico. Sin embargo, la empresa valenciana no ha pasado por buenos tiempos durante la última década, como lo prueba la importante mortalidad sufrida por la población empresarial de la Comunidad Valenciana entre 2008 y 2015, que le llevó a perder más del 12% de las unidades productivas que existían. Recuperar la oferta perdida y mejorar la solidez de la que sobrevivió obligará a desarrollar estrategias competitivas que le aseguren una posición defendible en los mercados.

Este objetivo va a ser cada vez más complicado de conseguir compitiendo por precios y costes bajos, ante la rivalidad de competidores emergentes con ventajas comparativas y ante los costes hundidos que para la propia empresa (y la sociedad en que se inserta) surgen cuando introduce prácticas obsesionadas por la eficiencia que desconsideran el valor intrínseco de las personas y los valores. Y tampoco será fácil de lograr si la empresa sigue centrada en gestionar los activos tangibles y financieros, ignorando los intangibles en los que descansa la singularidad de la posición competitiva. Una gestión centrada exclusivamente en los recursos suele devenir en conductas estratégicas obsesionadas por la eficiencia, que terminan redundando en la erosión del valor de los mismos activos y en peligrosas espirales de destrucción de valores como la cooperación, la confianza, el compromiso, la creatividad y la calidad, las 5c's claves de una empresa preocupada por la satisfacción de sus stakeholders y por construir sendas de competitividad sostenibles a largo plazo.

El primer problema para que la empresa valenciana decida construir su estrategia basándose en los activos intangibles es su limitada comprensión de la naturaleza de los activos intangibles, de cómo medirlos y de la forma de desarrollarlos y gestionarlos. El segundo problema es que construir ventajas competitivas basándose en los intangibles no depende solamente de la decisión directiva y del gasto de capital financiero por la empresa, como ocurre con los activos tangibles o físicos. El logro de posiciones con ventaja basada en capacidades como la creatividad, la innovación, el aprendizaje o la propensión emprendedora, requiere haber logrado antes que los agentes internos y toda la cadena de valor se impliquen para conseguir la visión compartida, a modo de mente colectiva, y que la dirección sea hábil para construir una estructura y una cultura organizativas que apoyen la cooperación, la confianza y el compromiso de todos ellos. Aún más difícil es descollar en reputación, pues precisa no sólo tener una buena imagen de marca de los productos ante los clientes sino proyectar una imagen corporativa de honestidad, responsabilidad y sostenibilidad. En este punto, no pueden olvidarse las presiones de los stakeholders y el proceso de cambio político y sociológico hacia nuevas mayorías, que están obligando a la misma empresa a evolucionar en su modelo organizativo para asumir nuevas responsabilidades de construir un bien común más allá de las impuestas legalmente y del imperativo económico. Alcanzar estos requisitos para poder competir con intangibles demanda entonces esfuerzos continuos a largo plazo, una empresa que se comporte como un genuino ciudadano organizativo y un empresariado impregnado de competencias directivas como el talento técnico pero, ante todo, del talante ético.

Es comprensible el desconcierto de los empresarios y directivos ante tal cúmulo de exigencias. La falta de evidencias firmes sobre las prácticas que deberían impulsar para conseguir progresar en dirección al equilibrio entre competitividad económica y compromiso social y medioambiental les tiene aún más sumidos en la incertidumbre. Los responsables

empresariales necesitan pues información relevante para la toma de decisiones y para aconsejarles sobre las estrategias de adaptación que deberían impulsar. La administración pública precisa igualmente información que le permita asignar de forma óptima los recursos públicos e impulsar los cambios que desee a través de su acción política, para conseguir que la empresa valenciana evolucione hacia un modelo ajustado a las exigencias de la nueva mayoría social, pero sin dañar su equilibrio económico-financiero ni su competitividad en los mercados, antes al contrario, reforzándolos.

Objetivos del estudio

Este informe pretende aportar información que satisfaga las necesidades empresariales y políticas de saber cómo impulsar una agenda para el cambio de la empresa que maximice su capacidad para conciliar competitividad, responsabilidad y sostenibilidad.

Los objetivos concretos que el estudio aborda son los siguientes:

1. Analizar las tendencias que presionan a favor de una mayor responsabilidad social de la empresa ante sus stakeholders y la variabilidad de posiciones éticas que las empresas pueden ocupar en respuesta a estos retos, así como proponer un sistema de indicadores de la madurez ética y la responsabilidad en la gestión de las organizaciones.
2. Explicar al empresariado, directivos y responsables de las empresas valencianas de todos los tamaños y sectores, cuáles van a ser las nuevas pautas de la competitividad en el siglo XXI y el papel mollar que en ellas jugarán los activos intangibles, qué son, sus clases, su organización en un inventario y su valor en los mercados.
3. Ofrecer un análisis de los modelos competitivos estáticos o de equilibrio, y especialmente de de los modelos competitivos dinámicos o de desequilibrio, de las capacidades a acumular para producir tanto rentas ricardianas como schumpeterianas, y de las meta-capacidades capaces de regenerar esas capacidades.
4. Justificar las prácticas que la empresa debe seguir en orden a acumular activos intangibles, y analizar en qué medida estas mismas acciones pueden servir para promover su orientación hacia el bien común, haciéndolas ciudadanos organizativos competentes, responsables y sostenibles, y promover su aceptación e implantación real en las empresas valencianas.
5. Explicar el modelo de empresa que prime la cooperación, la ética, la solidaridad, la responsabilidad social y el desarrollo de competencias, y promover el debate y el diálogo entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para abrir las puertas a estrategias y decisiones coherentes con estos principios, con la vista puesta en la firma de un *contrato social* inspirado en estos valores.
6. Concienciar a las futuras generaciones de empresarios, directivos y profesionales de la irrenunciabilidad del compromiso ético.
7. Definir los propósitos, las directrices y las líneas maestras que deberían inspirar una estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente.

Metodología del estudio

El estudio ha sido redactado en base a la literatura disponible sobre los temas abordados y a las conclusiones alcanzadas por el equipo redactor en cuatro investigaciones de amplio alcance.

- La primera de ellos es el *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*, una investigación de prospectiva que se desarrolló entre 2002 y 2004 sobre un panel de 46 expertos, y que ha facultado la identificación de un selecta lista de fuerzas motrices del proceso de cambio que están viviendo las economías capitalistas avanzadas, y cómo afectarán al mundo de los negocios, con especial referencia al caso de la empresa española.
- La segunda fuente ha sido otro estudio prospectivo, sobre *La competitividad de la economía española en un mundo globalizado. Prospectiva 2020*, desarrollado para el Consejo Económico y Social de España entre 2010 y 2012, a fin de concretar las perspectivas competitivas y los grandes retos a los que se enfrentará la economía española durante la próxima década, y que contó con la colaboración de 204 expertos del mundo empresarial, sindical, institucional, político, social y académico.
- La tercera fue el *Estudio sobre la competitividad de la empresa española 1984-2014*, un macro-análisis desplegado a lo largo de 30 años sobre una muestra de casi 1.000 empresas de todos los sectores y tamaños y de la consulta a 3.620 expertos.
- En último lugar, se ha utilizado el estudio *La competitividad regional de la Comunidad Valenciana 1984-2014*, desarrollado en paralelo al señalado en tercer lugar.

Conclusiones principales del estudio

El primer resultado del estudio ha sido identificar las fuerzas motoras de la transformación del entorno y de las expectativas de los agentes económicos y sociales sobre los roles que la empresa del siglo XXI deberá asumir. A partir de un estudio Delphi, se han identificado 30 fuerzas del cambio que persistirán durante este siglo, todas ellas con efectos intensos aunque no simétricos sobre la empresa. Unas de ellas son de cariz más económico-técnico, otras aluden a tendencias de cambio social e institucional, y un tercer bloque consta de factores relativos al creciente activismo de grupos de interés en los ámbitos del consumo, el trabajo, la política, el gobierno corporativo y el medio ambiente. Son las siguientes:

TENDENCIAS ECONÓMICAS	
1	Incremento de la internacionalización de las economías.
2	Globalización comercial.
3	Globalización de la demanda.
4	Globalización de la producción.
5	Redistribución internacional del trabajo y crecimiento de la competencia internacional.
6	Globalización financiera.
7	Globalización de las personas.
8	Impulso de la economía del conocimiento.
9	Desarrollo de la economía digital, la economía virtual y del <i>e-business</i>
10	Externalización, cooperación y subcontratación, junto al desarrollo de redes interorganizativas.
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	
11	Aceleración del cambio tecnológico.
12	Desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.
13	Avances en tecnologías agrícolas y en biotecnología.

14	Avances en medicina y biotecnología.
15	Desarrollo de la automatización flexible.
16	Innovación en tecnologías limpias.
TENDENCIAS SOCIALES E INSTITUCIONALES	
17	Crecimiento demográfico y fuertes flujos migratorios.
18	Desarrollo de un nuevo marco institucional transnacional y redefinición del papel del Estado-nación.
19	Trasnacionalismo, regionalismo y tribalismo. Reivindicación de lo local.
20	Reivindicación de lo auténtico y lo ético.
TENDENCIAS MEDIOAMBIENTALES	
21	Impacto de la actividad económica sobre el entorno natural.
22	Cambio climático.
23	Desarrollo sostenible: un nuevo contrato con la naturaleza.
24	Incremento de la regulación medioambiental.
TENDENCIAS DE LOS STAKEHOLDERS	
25	Activismo consumerista.
26	Crecimiento del consumidor verde.
27	Activismo ecológico.
28	Activismo laboral y redefinición del papel sindical.
29	Activismo político: expansión de los movimientos activistas por causas políticas.
30	Activismo corporativo.

Es así que desde múltiples frentes se ha abierto una carrera por establecer nuevos desafíos a la dirección de empresas, que le exigen comportamientos responsables a la altura de sus recursos y capacidades. El creciente activismo de múltiples frentes está presionando para desarrollar nuevos compromisos económicos adicionales a los clásicos a cumplir con la propiedad, nuevos contratos sociales y nuevos modelos de relación con la naturaleza, asignando en consecuencia a la empresa unos roles y responsabilidades económicos, sociales y medioambientales mucho mayores de los que había jugado en el pasado. Todas estas manifestaciones activistas no son sino signos de la consolidación de la causa de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y del movimiento por un mayor contenido ético de sus conductas y las de sus responsables. Los movimientos activistas de diferentes stakeholders que están presionando para el cambio del modelo de empresa del siglo XXI son los siguientes:

- (a) En el ámbito económico, los activismos de tipo regulador, corporativo, shareholder advocacy, inversor, consumerista y laboral.
- (b) en el ámbito social, el activismo político y el activismo ético.
- (c) en el ámbito medioambiental, el crecimiento del consumidor verde y el activismo ecológico.

La percepción de los empresarios valencianos de estos retos sigue oscilando mayoritariamente entre la negación y el escepticismo moderado, y por ello sus respuestas no responden a la convicción de que el modelo de negocio actual está en curso de colisión a menos que las organizaciones reconozcan que los retos sociales están impactando negativamente sobre el éxito a largo plazo e incluso sobre su legitimidad social. Según el grado de desarrollo de su compromiso social en respuestas a todas estas normas e influencias, una compañía puede situarse en uno de los cuatro niveles de posición ética definidos en la tabla siguiente:

Política de RSE	
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento legal. • Respeto de la normativa medioambiental. • Evaluación inicial y aseguramiento de las contingencias del mercado: seguridad del producto, fijación de precios, comunicación publicitaria, derechos de los consumidores • Compromiso de los más altos niveles directivos en el logro de sus responsabilidades económicas ante los shareholders. • Gobierno corporativo presidido por la satisfacción de los intereses de los propietarios y directivos.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ir un paso más allá del compromiso legal básico. • Inversión en minimizar emisiones y memorias de sostenibilidad. • Asegurar la protección de los derechos del consumidor. Proveer información completa y precisa sobre los productos, sistema de producción y cadena de valor. • Co-responsabilidad en la cadena de suministro. • Capacitación del equipo de trabajo respecto a los temas sociales que podrían afectar el negocio. • Establecer objetivos de mejora y estrategias de logro. • Gobierno corporativo según buenas prácticas en cuanto a composición, información y rutinas.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas preventivas y proactivas medioambientales. • Benchmarking profesional para cuantificar el impacto de sus productos en la comunidad. Informar sobre su RSE a los stakeholders interesados. • Asegurar el acceso de las minorías a sus productos. • Comercio justo. Relaciones equitativas en la cadena de suministro. • Establecer un sistema de consultas de doble vía. • Respeto de derechos humanos en la política de personal. • Políticas de gobernabilidad corporativa que respondan a demandas esenciales de la comunidad.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra el cambio climático. • Lucha contra la pobreza y la desigualdad. • Lucha contra las enfermedades. • Protección de las artes y ayuda a las ciencias. • Protección y conservación del patrimonio. • Patrocinio y mecenazgo. • Enfoque de productos a la base de la pirámide. • Integración de minorías en la sociedad y en la plantilla. • Colaboración con políticas públicas y ONG.

La inmensa mayoría de empresas valencianas siguen ancladas en su posición ética en un nivel 1. Pese a todas las advertencias lanzadas sobre los riesgos de desviarse de las demandas sociales y de la mantener el status quo del pasado, muchas empresas no han interiorizado los mensajes sobre RSE, y simplemente los gestionan cuidando que interfiera lo menos posibles en sus decisiones. Estas empresas, al plantearse la ardua cuestión de hasta dónde llegar en su cambio estratégico para responder a los desafíos que sobre ellas penden, han optado por mantener la esencia de su modelo competitivo histórico, cambiando sólo su estética exterior con programas de RSE enfocados en crear impresiones en los stakeholders que no están apoyadas en la transformación de sus comportamientos y valores. A resultados de lo cual, múltiples voces hablan sin ambages del “fracaso de la RSE” que habría conducido a

estrategias de RSE estéticas pero no acompañadas de un genuino cambio ético de la organización y sus dirigentes.

El peligro potencial que late tras este estado de la cuestión es que la tradicional discrecionalidad que se ha dejado a cada organización para fijar cómo entiende su responsabilidad ante la sociedad es la materialización, pueda empezar a ser sustituida por la regulación legal obligatoria. Las evidencias de comportamientos irresponsables e incluso de vulneraciones flagrantes de la legislación, así como la eliminación o minimización de los esfuerzos de RSE por parte de las empresas cuando los tiempos se tornaron difíciles, han alimentado el escepticismo sobre la autorregulación. Luego la tentación de eludir un verdadero cambio ético “vendiendo” acciones de RSE que no van acompañadas de unos estándares mínimos de transparencia y honestidad no es un camino inteligente ni recomendable, por tres razones: (1) los costes reputacionales y financieros que puede ocasionar; (2) la credibilidad, la legitimidad y la reputación de una empresa que viola su pacto de confianza con sus stakeholders no pueden recuperarse con declaraciones grandilocuentes ni con el pago de las oportunas sanciones; (3) alimenta el riesgo de que se acreciente la imposición legal del modo de adaptarse empresarialmente a las nuevas demandas sociales.

El poder y el grado de influencia que las empresas tienen sobre los consumidores siguen siendo enormes. Pero las nuevas manifestaciones de activismo suponen una cierta organización y planificación para lograr objetivos específicos y una capacidad para engendrar cambios actuando tanto desde dentro de la misma empresa (como es el caso del activismo corporativo) como desde las instituciones políticas y legislativas. Si la empresa valenciana no acepta voluntariamente este reto y actúa en consonancia, a no tardar se encontrará con un estándar impuesto legalmente que puede ocasionarle severos problemas estratégicos, sobre todo si prosperan las tesis que consideran inconciliables el bien común, el bienestar y la cooperación con el beneficio y la competitividad.

El enfoque de la responsabilidad estratégica aconseja a las empresas que sigan otra estrategia: en vez de apostar por la dilación y por respuestas cosméticas ante la presión de los stakeholders, deberían abordar el reto en toda su dimensión y trabajar por construir un nuevo modelo capaz de arbitrar los intereses de las partes interesadas y por conciliar valores y competitividad. En otros términos, las empresas deberán aprender a reconocer las oportunidades que emergen de un comportamiento coherente con un sistema de valores alineado con el código ético de la comunidad, así como los riesgos de violarlo. La idea de maximizar la creación de valor compartido que late en el tercer principio de la Estrategia Española de RSE, el fenómeno de las cadenas híbridas de valor lanzadas por Bill Drayton desde Ashoka, o el movimiento para la creación de empresas sociales que promueve el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus, son avances presididos por enfoques estratégicos win-to-win.

Aunque la búsqueda de la mejora de la competitividad de la empresa y los mensajes para acrecentar su responsabilidad extra-económica han discurrido por sendas paralelas e incluso opuestas, realmente ambas tendencias están condenadas a cruzarse y alinearse. La clave de la supervivencia de la empresa y su competitividad deberá pasar por avanzar sobre el viejo modelo industrial orientado exclusivamente al beneficio económico y a la competencia, para asumir nuevos compromisos que respondan al bien común y a su responsabilidad social y medioambiental con la articulación de proyectos cooperativos y alianzas. Factores como el

altruismo y la solidaridad, la honestidad, el compromiso social o medioambiental, y la ética en el comportamiento y la toma de decisiones, coadyuvarán decisivamente para erigir una posición diferenciada en mercados cada vez más proclives a exigir la responsabilidad social de las organizaciones y de sus responsables. Enfocar la cuestión de este modo permitirá demostrar que la competitividad basada en los intangibles y la cooperación no son inconciliables, de la misma manea que podrán aportar evidencias de que es factible el arbitraje entre el beneficio y el bien común.

Es necesario pues revisar el modelo de empresa para crear valor con el fin de desarrollar organizaciones innovadoras, en su estructura y en su comportamiento, que posibiliten tanto la reanudación del proceso de creación de riqueza como la distribución de la misma acorde con las capacidades y las necesidades. Las coordenadas hacia las que debería navegar la empresa del siglo XXI se pueden sintetizar en el siguiente decálogo:

1. Desarrollar la capacidad de adaptación de la empresa a todos estos nuevos y los que puedan suceder, a través de la implantación de sistemas y estructuras flexibles. Para ello, es esencial potenciar las competencias prospectivas de la dirección, que en el caso de la empresa española están especialmente desguarnecidas a causa de su deficiente percepción de muchos desafíos que tiene planteados, en especial de aquellos referidos a la responsabilidad social de la empresa y la ética en los negocios.
2. Crear modelos de negocio abiertos, competitivos, creativos e innovadores que exploren los límites de lo que una empresa gestionada por valores puede alcanzar, y transformando los problemas en oportunidades. Por ejemplo, enfocándose a segmentos de mercado en eclosión (demanda de productos verdes o socialmente responsables, productos que respondan a necesidades sociales, negocios que contribuyan al ahorro energético y a la ecoeficiencia, productos para los consumidores situados en la base de la pirámide que suelen ser colectivos desfavorecidos, etc.).
3. Trabajar con clientes, proveedores y competidores para el desarrollo de estrategias conjuntas y compartidas para beneficio mutuo, rehuendo comportamientos oportunistas y rentas fáciles a corto plazo que suelen castigar la cuenta de resultados a largo plazo.
4. Explorar nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia de la empresa, que no sean a costa del capital humano, sino aprovechando sus potencialidades e introduciendo innovaciones que mejoren la organización del trabajo, para lo que se precisa crear entornos de trabajo humanos y atractivos para el personal con talento.
5. Desarrollar el capital intelectual y la dotación de intangibles de la empresa (diseño, marca, reputación, calidad), maximizando la captación de la inteligencia y la experiencia de las personas, y distribuyéndola por la organización en aras a apalancar el aprendizaje y la innovación.
6. Buscar activamente nuevas estrategias que permitan maximizar la función de creación de riqueza, así como los medios para distribuirla con el máximo apoyo y consenso social, manteniendo el contrato fiduciario con la propiedad, el contrato social y el contrato con la naturaleza que le darán la máxima legitimidad.
7. Fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de la organización (incluyendo la exclusión de cualquier conducta discriminatoria, represiva o lesiva

de derechos humanos), así como la colaboración de la empresa asumiendo responsabilidades en materia social y medioambiental hasta donde sus competencias alcancen, pero sin que dicho compromiso interfiera seriamente en su capacidad para realizar su principal misión.

8. Construir estrategias para comprender, medir y comunicar el impacto que las acciones de comportamientos responsables, comprometidos y sostenibles tienen sobre la creación de valor de la empresa.
9. Construir una perspectiva de resultados a largo plazo para los inversores y los mercados de capitales, en el marco de un modelo de gobierno corporativo que asegure la participación de todos los accionistas.
10. Potenciar las competencias directivas y organizativas, introduciendo todas aquellas innovaciones y sistemas de gestión (como los estándares certificables, memorias de sostenibilidad o códigos éticos) que ayuden a la empresa en dar respuesta competente a todos los retos anteriores.

En base a este decálogo, hemos definido el modelo de empresa que está siendo conformado por este vector de fuerzas del cambio se va perfilando por los **rasgos siguientes**:

1. La empresa abierta y competitiva.
2. La empresa eficiente
3. La empresa flexible
4. La empresa creativa e innovadora
5. La empresa cooperativa
6. La empresa inteligente y humana
7. La empresa transparente
8. La empresa responsable y comprometida
9. La empresa sostenible y eco-eficiente
10. La empresa intangible

En esta lista se condensan los rasgos característicos que su estrategia, su diseño organizativo y sus prácticas de producción y de organización del trabajo deberían reunir, para ganar de nuevo todo el reconocimiento y la legitimidad social. Esta amplia y polícroma lista de requisitos que la empresa del futuro deberá conjugar para conciliar las exigencias de competitividad y satisfacción de intereses de sus stakeholders tiene un denominador común: la necesidad de activos intangibles. La responsabilidad, la sostenibilidad y la competitividad de una empresa descansan y precisan que la empresa conjugue una serie de capacidades todas ellas de naturaleza distinta a los clásicos activos físicos y financieros. Son el conocimiento, la cultura, la creatividad, la adaptación al cambio siguiendo modelos de organización ambidiestra que conjuga explotación y exploración), la confianza y la reputación, la calidad, la gestión inteligente de costes para ganar eficiencia por la vía de la mejora continua, la cooperación y la conciliación de la misma con la competencia para armar esquemas de cooperación. La empresa intangible puede construirse en el soporte de la empresa responsable, sostenible y competente que consiga la conciliación de retos y el arbitraje de intereses.

La empresa abierta y competitiva necesita crear ventajas que la competencia no pueda replicar o imitar con facilidad, y este requisito sólo lo satisfacen los intangibles. La empresa eficiente ya no es sólo la que está obsesionada con la obtención de costes maximizando la escala y presionando a la baja la retribución a los factores, sino que además precisa ahora que esta eficiencia productiva se haga dentro de unos estándares de calidad cada vez más altos, objetivo

imposible de cumplir sin la colaboración del capital humano y de la cadena de suministro para la mejora continua. Los nuevos modos de actuar, hacer y pensar ligados a la nueva economía construida sobre el conocimiento y lo digital, emplazan a las empresas a recoger competencias distintivas en ciertos tipos de activos intangibles totalmente diferentes al capital físico o al capital financiero, clave del capitalismo industrial.

La empresa intangible alude precisamente al creciente volumen de inversión depositada en activos inmateriales que muchas veces ni siquiera figuran en el balance societario, como son la calidad, la marca, la reputación, las capacidades directivas y organizativas, las competencias innovadoras y tecnológicas, el capital humano, el conocimiento de los mercados, de los clientes y de los competidores, etc. El patrimonio completo de activos de una organización incluye pues un conjunto plural de activos tangibles e intangibles que está organizado según una jerarquía de distintos niveles. Los activos más sencillos son los recursos tangibles, avanzando su nivel de complejidad a medida que avanzamos por los distintos niveles de activos intangibles, desde los más explícitos y codificados que son los recursos intangibles, subiendo dentro de las capacidades a medida que progresamos desde las capacidades funcionales hacia las capacidad de coordinación y cohesión y las capacidades dinámicas, hasta llegar a las meta-capacidades. Es interesante notar que aunque el cuerpo fundamental de las capacidades son de corte corporativo, las capacidades individuales también juegan su papel y de modo prioritario en relación a las capacidades dinámicas.

Hemos distinguido así tres dimensiones de activos de generación interna, que dan lugar a 12 tipos de recursos y capacidades, organizadas jerárquicamente en 5 niveles. El capital físico de la organización cae siempre en el dominio de los recursos, que son el nivel más bajo de activos por dificultad de acumulación. El capital financiero, el capital tecnológico, el capital comercial y el capital organizativo incluyen elementos que son tanto recursos como capacidades. El capital humano tiene implicaciones más complejas, pues además de la vertiente como recurso (los habitualmente denominados recursos humanos, que no son sino las hora/hombre de trabajo reguladas contractualmente), tiene otra como capacidad (aquellas destrezas de las que es propietaria la persona y que cede en distintos grados en el trabajo según las movilicen las capacidades culturales) e incluso como componente de algunas meta-capacidades; además, el capital humano es repositorio de unas capacidades individuales que constituyen el conocimiento previo de que la empresa dispone y que participa en la construcción de capacidades dinámicas. Las capacidades basadas en estos capitales forman la primera categoría de capacidades funcionales. El segundo nivel de capacidades son las de coordinación y cohesión, responsables de movilizar y coordinar los equipos de recursos y capacidades funcionales. Esta labor la desempeñan a través de la reputación y de capacidades transversales, culturales y directivas.

Todo este conjunto de recursos y capacidades es la clave de la posición competitiva de la empresa en un momento dado. Pero la evolución del entorno obliga a la empresa a mejorar y renovar su cartera de activos, labor para la que precisa de las capacidades dinámicas. En entornos altamente cambiantes incluso los procesos de creación de conocimiento y su aplicación para la innovación pueden ser insuficientes para mantener la competitividad a medio y largo plazo, entrando entonces en juego las meta-capacidades. Estas son el *rethinking*, las capacidades “de orden superior” relacionadas con la destreza de aprender a aprender y a desaprender; a descubrir nuevas formas de crear, desarrollar o modificar los procesos de creación de nuevos recursos y capacidades; así como nuevos enfoques para

renovar la forma de desarrollar las capacidades dinámicas. De ahí que se les haya llamado también capacidades regeneradoras. Las metacapacidades incluyen las destrezas de la empresa de cinco tipos: anticipación prospectiva disciplinada, aprendizaje generativo, capital social y emprendimiento.

Alcanzar una posición robusta basada en intangibles no es sencillo, y exige a la empresa adoptar una serie de pautas en el diseño de su modelo organizativo, que se consideran determinantes básicos de la competitividad por remover las barreras a la acumulación y explotación eficaz de activos intangibles valiosos. Cuatro rasgos destacan de este **modelo de empresa emergente "ideal" o deseado**:

1. Favorecer el establecimiento de objetivos a largo plazo, como medio de oponerse a los efectos perversos de la emigración de conocimiento directivo especializado.
2. Establecer formas intermedias de organización, basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una cuasi-integración.
3. Implantar una estrategia de flexibilidad adaptativa capaz de asegurar una percepción rápida del cambio y respuestas ágiles al mismo.
4. Desarrollar procesos de mejora del marco institucional de la empresa y la economía en su conjunto avanzando hacia el modelo cooperativo de empresa, que supere los problemas derivados del carácter idiosincrásico de los activos intangibles y su subsiguiente valor residual.

Y no es casualidad que las prácticas que permitirán hacer realidad este nuevo modelo organizativo empresarial son las mismas que trabajan positivamente para allanar el camino en aras al bien común y a la responsabilidad social empresarial. La acumulación de activos intangibles valiosos es imposible de lograr sin colaboradores, proveedores y otros partners que se sumen voluntariamente al logro de una misión porque creen en un proyecto compartido y depositan su confianza en un equipo directivo cuya responsabilidad moral está garantizada. pues bien, un patrón de "mercados con principios de organización" parece particularmente consistente con un modelo "cooperativo de empresa", en el cual el control del capital es compartido por directivos, accionistas, acreedores financieros y trabajadores.

Efectivamente, este patrón de mercados y este modelo de empresa inducen a pensar que los trabajadores deben tener su cuota de poder en el control del capital, si se quieren proporcionar las garantías necesarias para fomentar sus inversiones específicas en aprendizaje en el puesto de trabajo y su aportación positiva a la resolución de los conflictos internos. La reforma institucional que puede asegurar estas garantías no consiste en insuficientes medidas puntuales, como estructuras de remuneración con participación en los beneficios. Mas bien, se basa en la aproximación al modelo japonés, caracterizado por la auto-imposición por la empresa de restricciones a su discrecionalidad en términos de contratos a largo plazo, prácticamente indefinidos, y promoción por antigüedad; o al modelo alemán, tipificado por la participación de los trabajadores en el ejercicio del poder de decisión sobre los derechos residuales no pre-contratados de antemano (contratos incompletos), o sea, el sistema de cogestión. Ambos modelos tienen para los trabajadores, la virtud de proteger su flujo específico de rentas asociadas a la compensación por inversiones específicas que realicen en un compromiso a largo plazo con la empresa, la mejora de la información la primera.

La competitividad alemana y japonesa nace de la alta coincidencia de las pautas de comportamiento de su empresa y del modelo banca-industria, con las necesidades de diseño organizativo óptimo para la acumulación de activos intangibles, trazadas anteriormente. Es por ello que el modelo cooperativo de empresa parece haberse demostrado más eficaz para la acumulación y gestión de activos intangibles que el modelo gerencial. Nuestro análisis de patrones organizativos alternativos para la institucionalización del mercado de capitales, para canalizar financiación hacia la inversión productiva, ha tenido la virtud de demostrar que el modelo anglosajón no es la única opción con resultados contrastados. La competitividad de las empresas alemanas y japonesas avala la validez de otro modelo bien distinto. Desde este enfoque, el modelo de empresa tradicional norteamericana, moldeado sobre una estructura jerarquizada, burocrática, fuertemente centralizada y verticalmente integrada, puede seguir siendo dominante para materializar ciertas ventajas competitivas en costes, basadas principalmente en activos físicos, y en entornos relativamente estables (predecibles y controlables). En cambio, el modelo cooperativo de empresa, asentado en estructuras flexibles, descentralizadas, con un poder más compartido y cuasi-integradas verticalmente vía acuerdos de cooperación, serán más eficaces para alcanzar ventajas competitivas apoyadas en activos intangibles.

Recomendaciones

El último paso de este informe ha consistido en tomar como base el análisis realizado para proponer los ejes sobre los que podría discurrir una *Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente*. Este **Documento de Bases para una Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente** debe pues asentar los propósitos, las directrices, los principios generales y las líneas maestras que deberían inspirar la acción pública del Gobierno Valenciano para fomentar el cambio de la empresa de la Comunidad Valenciana hacia el modelo de empresa responsable, sostenible y competente.

El **objetivo genérico de las recomendaciones** incluidas en este informe es orientar y facilitar la mejora de las actuaciones incluíbles en una estrategia de desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente para las empresas valencianas y particularmente para las pymes y las empresas familiares (PEF), que permita crear un entorno más proclive para el crecimiento y la supervivencia de este colectivo desde las coordenadas de responsabilidad, sostenibilidad y competitividad. Las acciones para la mejora de la competitividad de la empresa valenciana han de ir pues en la línea de aportar conocimiento, tecnología y valor a los agentes empresariales, de trabajar desde la excelencia en la gestión, y de incorporar la cultura ética, innovadora y cooperativa en la consecución de resultados.

Los **principios generales** que deberían inspirar la actuación pública a favor de desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente en las empresas valencianas y particularmente para las PEF, son tres:

- **Políticas de *incentive-pull***. Este concepto designa aquellas políticas enfocadas a la construcción de un entorno que premie la creación y el desarrollo de empresas responsables, sostenibles y competentes mediante incentivos económicos y sociales, como pueden ser un marco legal y financiero que recompense el compromiso ético, o la creación de un marco social de reconocimiento de la familia empresaria ligada al

territorio y comprometida en su sostenibilidad. Asentar el apoyo público en este enfoque implica primarlo sobre las políticas *support-push*, que suponen una perspectiva asistencial al empresario mediante subvenciones y que, al modelar entornos falsamente seguros, desestimulan el imprescindible cambio cultural, la innovación, la asunción de riesgos y el emprendimiento.

- **Políticas de carácter horizontal o transversal.** Estas medidas deberían aprender del enfoque de la política de apoyo a la pyme que esta imbuida del espíritu impulsado por la Comisión Europea. Por consiguiente, la política de apoyo debe tener carácter horizontal o transversal, reforzando la orientación de todas las políticas económicas, industriales y de I+D+i hacia la PEF desde el principio.
- **Políticas coordinadas.** Las competencias en los aspectos que una política de apoyo al desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente debe abarcar están repartidas entre distintas administraciones públicas en el ámbito autonómico. Este complejo marco político constituye un quebradero de cabeza, especialmente para las pymes familiares que carecen de un sistema de vigilancia del entorno que les mantenga informados de las posibilidades en cada instancia. La actuación pública debiera pues contemplar la elaboración de un ***Plan Integral apoyo al desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente***, que organice y coordine todas las políticas y recursos existentes.

La política de apoyo público apoyo al desarrollo del modelo de empresa responsable, sostenible y competente debe abarcar acciones tanto para hacer más munificente el entorno para la actividad empresarial, como para estimular el enriquecimiento de sus recursos y capacidades, y en especial de aquellos activos intangibles con mayor valor para crear ventajas competitivas sostenibles y para instaurar valores y prácticas éticos en la gestión empresarial.

La ***Estrategia pública de impulso del modelo de empresa responsable, sostenible y competente*** debe descansar entonces en un decálogo de ejes conductores:

- Racionalizar, revisar y completar la regulación sobre prácticas de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- Mejorar la gestión pública en aras a reducir los costes de adaptación de las empresas a la incertidumbre y las asimetrías informativas sobre el cambio del entorno y los mercados.
- Incentivar el espíritu emprendedor impregnándolo de un sentido de responsabilidad social.
- Apoyar el desarrollo de las capacidades y de los activos intangibles atesorados por la empresa.
- Mejorar el potencial de crecimiento de la empresa explotando sus activos intangibles.
- Robustecer el capital intelectual del equipo directivo y humano para aumentar la disponibilidad de competencias de gestión.
- Incentivar la adaptación de empresarios y directivos a nuevos códigos éticos.

- Fomentar la implantación y uso de instrumentos de regulación y coordinación de la familia y la empresa así como de la sucesión.
- Impulsar el capital financiero y facilitar el acceso a la financiación.
- Concienciar de la importancia de las estructuras y políticas de gestión y gobierno y favorecer el diseño de equipos y órganos apropiados para la acumulación de activos intangibles

8.- BIBLIOGRAFÍA

- AAA American Accounting Association (1941), "Accounting principles underlying corporate financial statements". *The Accounting Review*, junio, pp. 133-139.
- AAA American Accounting Association (1948), "Accounting concepts and standards underlying corporate financial statements". *The Accounting Review*, 23(4), pp. 339-344.
- AAA American Accounting Association (1957), "Accounting and reporting standards for corporate financial statements". *The Accounting Review*, 32(4), pp. 536-546.
- Aaker, D.A. (1989), "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage". *California Management Review*, 31(2), pp. 91-106.
- Aakers, P., Day, G. (1982), *Consumerism: Search for the consumers interest*. The Free Press, Nueva York.
- Acar, A. (1993), "The Impact of Key Internal Factors on Firm Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms". *The Journal of Small Business Management*, 31 (4), pp. 86-92.
- AECA (1991), *Inmovilizado inmaterial y gastos amortizables. Principios contables, Documento nº 3*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AECA (1999), *Marco conceptual de la información financiera*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Alberdi, I., Escario, P. (2007), *Los hombres jóvenes y la paternidad*. Fundación BBVA, Bilbao.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitments to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63(4), pp. 1-8.
- Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N. (2009). "Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base". *British Journal of Management*, 20, pp. 9-24.
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Andreu, R., Ciborra, C. (1996), « Core capabilities and information technology: An organizational learning approach". En Moingeon, B., Edmondson, A. (eds.), *Organizational learning competitive advantage*. Sage Publications, Londres, pp. 121-138.
- Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin, Nueva York.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*. Mc Graw-Hill, Nueva York. Hemos utilizado la versión española: *La estrategia de la empresa*, Ediciones Orbis, Barcelona, 1985.
- Argyris, Ch., Schön, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading.
- Arruñada, B. (1990), *Economía de la Empresa: Un enfoque contractual*. Ariel, Barcelona.
- ASB Accounting Standards Board (1997), "FRS 10 Goodwill and intangible assets". *Accountancy*, agosto, pp. 107-114
- Badaracco, J.L. (1992), *Alianzas estratégicas. El Caso de General Motors e IBM*. McGraw-Hill, Madrid.

- Baldwin, C.Y., Clark, K.B. (1991), *Capabilities and Capital Investment: New Perspectives on Capital Budgeting*. Harvard Business School, Working Paper 92-004, Cambridge.
- Barney, J.B. (1986a), "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1986b), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1986c), "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward An Integrative Framework". *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 791-800.
- Barney, J.B. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustained Competitive Advantage: A Comment". *Management Science*, 35(12), pp. 1511-1513.
- Barney, J.B. (1991), "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 191-210.
- Barney, J.B. (1994), "Bringing managers back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms". En Barney, J.B. (ed.), *Does Management Matter?* Institute of Economic Research, Lund University, pp. 3-36.
- Barney, J.B. (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage". *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Co, Aldershot.
- Barney, J.B., Tyler, B. (1990), "The attributes of top management teams and sustained competitive advantage". En Lawless, M., Gómez-Mejía, L. (Eds.), *Managing the high technology firms*. JAI Press, Nueva York.
- Barney, J.B., Wright, P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-47.
- Baron, D.P. (2000), *Business and its environment*. Upper Saddle River, 3ª ed.
- Bart, C.K., Baetz, M.C. (1998), "The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study". *Journal of Management Studies*, 35, pp. 823-854.
- Bartmess, A., Cerny, K. (1993), "Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities". *California Management Review*, 35(3), pp. 78-103.
- Baumol, W.J., Panzar, J.C., Willig, R.D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York.
- Bërglof, E. (1990), "Capital Structure as a Mechanism of Control: A comparison of Financial Systems". En Aoki, M., Gustaffson, B., Williamson, O.E. (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*. Sage Press, Nueva York.
- Berle, A., Means, G. (1932), *The modern corporation and private property*. MacMillan, Nueva York.
- Birch, D.G.W. (1979), *The Job Creation Process*. MIT Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA.

Black, J.A., Boal, K.B. (1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 15(summer special issue), pp. 131-148.

Blair, M.M. (1995), *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. The Brookings Institution, Washington.

Blowfield, M., Googins, B.K. (2006), *Step up: A call for business leadership in society. CEOs examine role of business in the 21st century*. Boston College, Center for Corporate Citizenship, Chestnut Hill MA

Bowie, N. (1991), "New directions in corporate social responsibility". *Business Horizons*, Julio-agosto, pp. 56-65.

Brancato, C.K. (1997), *Institutional investors and corporate governance: Best practices for increasing corporate value*. Irwin, Chicago.

Brauer, G. (1997), "El impulso y la fuerza". *BMW Magazine*, nº 3, septiembre, pp. 15-22.

Brickley, J.A., Lease, R.C., Smith, C.W. (1988), "Ownership structure and voting on anti-takeover amendments". *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 267-291.

Bustamante, I. (2012), "Ashoka o cómo el gran capital pacta con los movimientos sociales". *República*, enero, nº 13. Edita Ateneo Republicano de Valladolid.

Camisón, C. (1997), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

Camisón, C. (2001a), *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Tirant lo Blanch, Valencia.

Camisón, C. (2001b), "La competitividad de la empresa familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos". En Broseta, B. (ed.), *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar, OPVI, Generalitat Valenciana, Valencia, pp. 119-170.

Camisón, C. (2002a), "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles". En Morcillo, P., Fernández-Aguado, J. (coords.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Editorial Ariel, Barcelona, pp. 117-151.

Camisón, C. (2002b), "La empresa valenciana: características, estrategias y estructura". En Quesada, J. (dir., 2002): *Empresas y empresarios valencianos: De la dictadura al euro 1977-2002*. FEMEVAL, Valencia, pp. 184-219.

Camisón, C. (2006), "Estrategia y competitividad de la empresa española: un balance del periodo 1984-2004". *Claves de la Economía Mundial*, nº 6, pp. 88-99.

Camisón, C. (2007), "Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito". *Universia Business Review*, primer trimestre, nº 13, pp. 42-61.

Camisón, C. (2008a), "Los desafíos de la empresa del siglo XXI y las respuestas de las teorías de la gestión". En Granda, G., Camisón, C. (dirs.), *El modelo de empresa del siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Ediciones Cinca / Fonética, Madrid, pp. 17-31.

- Camisón, C. (2008b), "Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public networks for SMEs". *The Service Industries Journal*, 28(5-6), pp. 827-844.
- Camisón, C. (2010), "Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain". *European Management Journal*, 28, pp. 346-361.
- Camisón, C. (2012), "La empresa y el emprendedor como actores clave para la salida de la crisis". En Fundación Encuentro (2012), *Informe España 2012. Una interpretación de su realidad social*. Fundación Encuentro, Madrid, pp. 39-114.
- Camisón, C., Boronat, M. (2010), "Does regulation perform better than self-regulation?: An analysis for Spanish environmental policies". *Environment and Planning C*, 28, pp. 733-758.
- Carroll, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-506.
- Carroll, A.B. (1987), "In search of the moral manager". *Business Horizons*, 30(2), pp. 7-15.
- Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1999), "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct". *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
- Cavanna, J.M. (2014), "Nuevo activismo accionarial. ¿Está preparada su empresa?". *Compromiso Empresarial*, mayo-junio, nº 53, pp. 12-25.
- Caves, R.E. (1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment". *Economica*, 38, pp. 1-27.
- Caves, R.E. (1980), "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey". *Journal of Economic Literature*, 18, pp. 64-92.
- Caves, R.E. (1984), "Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage". *American Economic Review*, 74, pp. 127-128.
- Cetelem (2013), *El Observatorio Cetelem 2013. Consumidores europeos en modo alternativo*. Cetelem España /BNP Paribas Personal Finance, Madrid.
- Chakravarthy, B.S. (1986), "Measuring strategic performance". *Strategic Management Journal*, 7(5), pp. 437-458.
- Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y., Devaki, R. (2003), "Knowledge management and competitive advantage". En Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing, Nueva York, pp. 305-323
- Chandler, A.D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chi, T. (1994), "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transactions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure". *Strategic Management Journal*, 15, pp. 271-290.

- Clarkson, M.B.E. (1994), *A risk-based model of stakeholder theory*. The Centre for Corporate Social Performance & Ethics, Toronto.
- Clarkson, M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117
- Cohen, M.D., Bacdayan, P. (1994), "Organizational Routines Are Stored As Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study". *Organizational Science*, 5(4), pp. 554-568.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-141.
- Collis, D.J. (1991), "A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of Bearings Industry". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-68.
- Collis, D.J. (1994), "Research note: How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15(special issue Winter), pp. 143-152.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73(4), pp. 118-128.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study". *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 365-383.
- Cordeiro, J.J., Sarkis, J. (1997), "Environmental proactivism and firm performance: Evidence from security analyst earning forecast". *Business Strategy and the Environment*, 6(2), pp. 104-114.
- Coyne, K.P. (1986), "Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't". *Business Horizons*, 29(1), pp. 54-61.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999). "An organizational learning framework: from intuition to institution". *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522-537.
- Cruise O'Brien, R. (1995), "Employee Involvement in Performance Improvement: A Consideration of Tacit Knowledge, Commitment and Trust". *Employee Relations*, 17(3), pp. 110-121.
- Damanpour, F. (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models". *Management Science*, 42(5), pp. 693-716.
- Dawkins, R. (1986), *The blind watchmaker*. Penguin, Londres.
- Decarolis, D.M., Deeds, D.L. (1999), "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, 20(10), pp. 953-968.
- De Geus, A.P. (1988), "Planning As Learning". *Harvard Business Review*, 66(2), pp. 70-74.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1513.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

- Dosi, G. (1982), "Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change". *Research Policy*, 11, pp. 147-162.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R.R., Silverberg, G., Soete, L. (eds., 1988), *Technical change and economic theory*. Pinter Publishers, Londres.
- Dosi, G., Teece, D.J., Winter, S. (1992), "Towards a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks". En Dosi, G.; Giannetti, R.; Toninelli, P.A. (eds.), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Clarendon Press, Oxford, pp. 185-211.
- Døving, E., Gooderham, P. N. (2008), "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices". *Strategic Management Journal*, 29(8), pp. 841-857.
- Drayton, B., Budinich, V. (2010), "A new alliance for global change". *Harvard Business Review*, 88(9), pp. 56-64.
- Droge, C., Vickery, S., Markland, R.E. (1994), "Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry". *Decision Sciences*, 25(5-6), pp. 669-689.
- Drucker, P.F. (1993), *La sociedad poscapitalista*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Elkington, J., Hailes, J. (1988), *The Green Consumer Guide*. Victor Gollanz, Londres.
- Elkington, J., Hailes, J. (1989), *The Green Consumer's Supermarket Shopping Guide*. Victor Gollanz, Londres.
- Elkington, J., Hailes, J., Makower, J., (1990), *The Green Consumer*. Penguin Publishing, Londres.
- Elkington, J., Hailes, J., Lye, G. (1995), *Who needs it? Market implications of sustainable lifestyles*. SustainAbility, Londres.
- EnviroNics International (1999), *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility, 1999*. EnviroNics International, The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board Toronto.
- Eriksen, B., Mikkelsen, J. (1996), "Competitive Advantage and the Concept of Core Competence". En Foss, N.J., Knudsen, C. (eds.), Towards a Competence Theory of the Firm. Routledge, Londres, pp. 38-53.
- Evan, W.M., Freeman, R.E. (1988), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". En Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (eds.), *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, Homewood, 3ª ed., pp. 97-106.
- Everis (2012), *Estudio Everis sobre la situación actual y el potencial del mercado ecológico*. Everis, Madrid.
- Fama, E.F., Jensen M.C. (1983a), "Agency Problems and Residual Claims". *Journal of Law and Economics*, 26(junio), pp. 327-349.
- Fama, E.F., Jensen M.C. (1983b), "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics*, 26(junio), pp. 301-325.

- Fama, E.F., Jensen M.C. (1985), "Organizational Forms and Investment Decisions". *Journal of Financial Economics*, 14, pp. 101-119.
- FASB Financial Accounting Standards Boards (1985), *Statement of financial accounting concepts nº 6. Elements of financial statements. Original Pronouncements Accounting Standards, as of June, 1, 1992*. FASB, Norwalk CO, volume II.
- FASB Financial Accounting Standards Boards (1999), *Proposed statement of financial accounting standards. Business combinations and intangible assets*. FASB, Norwalk CO
- Federal Ministry for de Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (2009), *GreenTech made in Germany 2.0, Environmental Technology Atlas for Germany*.
- Felber, C. (2015), *La economía del bien común*. Deusto, Barcelona.
- Forética (2015), *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. Forética, Madrid.
- Foss, N.J. (1996), "Introduction: The Emerging Competence Perspective". En Foss, N.J., Knudsen, C. (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres, pp. 1-12.
- Foss, N.J., Knudsen, C., Montgomery, C.A. (1995), "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm". En Montgomery, C.A. (ed., 1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 1-17.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Marshfield MA.
- Freeman, R.E., Evan, W.M. (1990), "Corporate governance: a stakeholder interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), pp. 337-359.
- Frooman, J. (1999), "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Fuchs, P.H., Mifflin, K.E., Miller, D., Whitney, J.O. (2000), "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities". *California Management Review*, 42 (3), pp. 118-148.
- Galbraith, J.K. (1967), *El nuevo estado industrial*. Ariel, Barcelona.
- Galbraith, J.K. (2004), *La economía del fraude inocente: la verdad de nuestro tiempo*. Crítica, Barcelona.
- Gatewood, R.D., Carroll, A.B. (1991), "Assessment of ethical performance of organizational members: A conceptual framework". *Academy of Management Review*, 16, pp. 667-690.
- Gersick, C.J.K., Hackman, J.R. (1990), "Habitual Routines in Task-Performing Groups". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 47(1), pp. 65-97.
- Gherardi, S., Nicolini, D. Odella, F. (1998), "Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations". *Management Learning*, 29(3), pp. 273-297.
- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1994), "Patterns of Generation and Adoption of Innovations in Organizations: Contingency Models of Innovation Attributes". *Journal of Engineering and Technology Management*, 11, pp. 95-116.

- Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantages: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), pp. 109-122.
- Grant, R.M. (2006), *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson / Civtas, Madrid, 5ª ed.
- Greenley, G., Foxall, G. (1997), "Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance". *Journal of Management Studies*, 34, pp. 259-284.
- GRI (2002), Sustainability reporting guidelines. Global Reporting Initiative, disponible en <http://www.globalreporting.org>.
- Griffith, D.A., Harvey, M.G. (2001), "A resource perspective of global dynamic capabilities". *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp. 597-606.
- GSIA (2015), *2014 Global Sustainable Investment Review*. Global Sustainable Investment Alliance. <http://www.gsi-alliance.org>.
- Hall, R.H. (1992), "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.
- Hall, R.H. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14(8), pp. 607-618.
- Hambrick, D.C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types". *Academy of Management Journal*, 26(1), pp. 5-26.
- Hambrick, D.C. (ed., 1988), **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers**. JAI Press, Greenwich.
- Hambrick, D.C. (1989), "Putting Top Managers back in the Strategy Picture". *Strategic Management Journal*, 10(special issue), pp. 5-15.
- Hambrick, D.C. et al. (1996), "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms Competitive Moves". *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 659-684.
- Hambrick, D.C., Brandon, G. (1988), "Executive Values". En Hambrick, D.C. (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. JAI Press, Greenwich, pp. 3-34.
- Hamel, G. (1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, 12(special issue), pp. 83-103.
- Hamel, G. (1994), "The Concept of Core Competence". En Hamel, G., Heene, A. (eds.), *Competence Based Competition*. John Wiley, Chichester, pp. 11-33.
- Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press, Boston, 2ª ed. La 1ª edición data de 2000.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Cambridge. Las citas corresponden a la edición española de 1995.

- Handy, C. (1997), "Encontrando sentido en la incerteza". En Gibson, R. (coord.), *Preparando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 33-51.
- Hayek, F.A. (1945), "The Use of Knowledge in Society". *The American Economic Review*, 35(4), pp. 519-530.
- Hayes, R.H. (1985), "Strategic Planning-Forward in Reverse". *Harvard Business Review*, 63 (6), pp. 111-119.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. 1984. *Restoring our competitive edge*. Wiley, Nueva York.
- Heath, A (dir., 2015), *PRI Principles for Responsible Investment. Report on progress 2015*. PRI / United Nations Global Compact, Nueva York.
- Helfat, C.E. (1997), "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 339-360.
- Helfat, C.E., Raubitschek, R.S. (2000), "Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 961-979.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf M. A., Singh H., Teece, D. J., Winter, S. G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Hendriksen, E.S. (1974), *Teoría de la contabilidad*. UTHEA, México.
- Hendriksen, E.S., Van Breda, M.F. (1992), *Accounting theory*. Richard D. Irwin, Boston.
- Herreros, C. (2007), *El directivo feliz. Management positive*. Díaz de Santos, Madrid.
- Hillman, A.J., Keim, G.D. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22(2): 125-139.
- Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992), "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, 29(2), pp. 131-154.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry, and Performance". *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 273-293.
- Holland, J. (2001), "Financial Institutions, Intangibles and Corporate Governance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), pp. 497-529.
- IASC International Accounting Standards Committee (1989), *Marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros*. Instituto de Censores Jurados de Cuentas, Madrid.
- IASC International Accounting Standards Committee (1997), *IAS 1. Presentación de estados financieros*. Instituto de Censores Jurados de Cuentas, Madrid.
- IASC International Accounting Standards Committee (1998), *IAS 38. Activos intangibles*. Instituto de Censores Jurados de Cuentas, Madrid.
- ICAS Institute of Chartered Accountants of Scotland (1988), *Making corporate reports valuable*. ICAS, Londres.
- Itami, H., Roehl, T.W. (1987), *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, Cambridge.

- Jacobson, R. (1988), "The Persistence of Abnormal Returns". *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 415-430.
- Jacobson, R. (1992), "The Austrian School of Strategy". *Academy of Management Review*, 17(4), pp. 782-807.
- Jáuregui, R. (2014), "Responsabilidad social corporativa: ¿una experiencia frustrada?" *El País*, 13 de noviembre.
- Jáuregui, R. (2015), "De la RSE a la economía del bien común". *Diario_responsable*, 28 de junio. Véase en <http://diarioresponsable.com/opinion/19780-de-la-rse-a-la-economia-del-bien-comun-ramon-jauregui>. Consulta a fecha 5 de diciembre de 2015.
- Javidan, M. (1998), "Core Competence: What does it Mean in Practice?" *Long Range Planning*, 31(1), pp. 60-71.
- Jensen, M.C. Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.
- Jeurissen, R., Van Luijk, H. (1998), "The ethical reputation of managers in the nine EU countries: A cross referential survey". *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 995-1005.
- Jones, T. (1995), "An instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404-437.
- Kagono, T. et al. (1985), *Strategic versus Evolutionary Management. A U.S.-Japan Comparison of Strategy and Organization*. Elsevier, Amsterdam.
- Kogut, B., Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397.
- Kogut, B., Zander, U. (1996), "What Firms do? Coordination, Identity, and Learning". *Organization Science*, 7(5), pp. 502-518.
- Kotler, P., Castlione, J.A. (2009), *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*. AMACOM Books, Nueva York. Edición española: *La ciencia del caos: el management y el marketing en la era de las turbulencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Kotter, J., Heskett, J. (1992), *Corporate culture and performance*. The Free Press, Nueva York.
- Kotter, J. (1996), *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston.
- KPMG (2014), *Survey of Corporate Responsibility Reporting- KPMG*
- KPMG (2015), *European Responsible Investing Fund Survey 2015*. KPMG / Alfi, Luxemburgo.
- Lado, A.A.; Boyd, N.G.; Wright, P. (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*, 18(1), pp. 77-91.
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 699-727.
- Lawson, B., Samson, D. (2001), "Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, 5(3), pp. 377-400.
- Lázaro Carreter, F. (1997), *El dardo en la palabra*. Círculo de Lectores, Barcelona.

- Le Mouël, J. (1992), *Crítica de la eficacia. Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Piados, Barcelona.
- Lei, D., Hitt, M.A., Bettis, R. (1996), "Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context". *Journal of Management*, 22(4), pp. 549-569.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, 13(special issue summer), pp. 111-126.
- Leonard-Barton, D., Bowen, K.H., Clark, K., Holloway, C.A., Wheelwright, S.C. (1994), "How to Integrate Work and Deepen Expertise". *Harvard Business Review*, 72(5), pp. 121-130.
- Levinthal, D.A., March, J.G. (1993), "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*, 14(special issue winter), pp. 95-112.
- Levitt, B., March, J. G. (1988), "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.
- Lewis, A., Mackenzie, C. (2000), "Morals, money, ethical investment and economic psychology". *Human Relations*, 53, pp. 179-191.
- Liao, J., Welsch, H., Stoica, M. (2003), "Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SME's". *Entrepreneurship :Theory & Practice*, 28, pp. 63-86.
- Lieberman, M.B., Montgomery, D.B. (1988), "First-Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, 9(summer special issue), pp. 41-58.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economics*, 23(fall), pp. 418-438.
- Lowendahl, B., Haanes, K. (1997), "The Unit of Activity: A New Way to Understand Competence Building and Leveraging". En Sánchez, R., Heene, A. (eds.), *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 19-38.
- Lowendahl, B., Revang, O. (1998), "Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society". *Strategic Management Journal*, 19(8), pp. 755-773
- MacKenzie, C. (1998), "Ethical auditing and ethical knowledge". *Journal of Business Ethics*, 17(13), pp. 1395-1402.
- Mahoney, G.J., Pandian, J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.
- March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Markides, C.C., Williamson, P.J. (1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance". *Strategic Management Journal*, 15(special issue), pp. 149-166.
- McEvily, B., Zaheer, A. (1999), "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1133-1156.

- McGee, J.E., Finney, B.J. (1997), "Competing against Retailing Giants: A Look at the Importance of Distinctive Marketing Competencies". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), pp. 59-70.
- McGee, J.E., Peterson, M. (2000), "Towards the Development of Measures of Distinctive Competencies among Small Independent Retailers". *Journal of Small Business Management*, 38(2), pp. 19-33.
- Meilán, J.L. (2010), *Los órganos reguladores de España. Notas para una posible reforma*. Fundación Ciudadanía y Valores, Madrid.
- Mellahi, K., Ward, G. 2003. *The ethical business: Challenges and controversies*. Palgrave Macmillan, Londres.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984), "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp. 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management*, 1(1), pp. 61-89.
- Micheletti, M. (2010), *Political virtue and shopping: Individuals, consumerism and collective action*. Palgrave, Nueva York, 2ª ed.
- Micheletti, M., Follesdal, A., Stolle, D. (2003), *Politics, products and markets: Exploring political consumerism past and present*. Transaction Publishers, New Brunswick NJ.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Miles, G. (2000), "TheFuture.org". *Long Range Planning*, 33(3), pp. 300-321.
- Miller, D., Shamsie, J. (1996), "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 519-543.
- Mintzberg, H. (1994a), "Rethinking Strategic Planning. Part I: Pitfalls and Fallacies". *Long Range Planning*, 27(3), pp. 12-21.
- Mintzberg, H. (1994b), "Rethinking Strategic Planning. Part II: New Roles for Planners". *Long Range Planning*, 27(3), pp. 22-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S. (1999), *El proceso estratégico (edición europea revisada)*. Prentice Hall, Madrid.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- Montgomery, C.A., Wernerfelt, B. (1988), "Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q". *RAND Journal of Economics*, 19(4), pp. 623-632.
- Montgomery, C.A. (1995), "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources". En Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: toward a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 251-267.
- Morcillo, P., Rodríguez Antón, J.M., Casani, F., Rodríguez Pomedá, J. (2002), "El oficio de la empresa como base de la estrategia". En Morcillo, P. y Fernández-Aguado, J. (coords.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Ariel, Barcelona, pp. 261-288.

- Myers, S. (1977), "Determinants of Corporate Borrowing". *Journal of Financial Economics*, 5, pp. 147-175.
- Nelson, R.R. (1991), "Why do firms differ and how does industry matter?" *Strategic Management Journal*, 12(special issue winter), pp. 61-74.
- Nelson, R.R. (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change". *Journal of Economic Literature*, 33(marzo), pp. 48-90.
- Nelson, R.R., Winter, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Nielsen, A.P. (2006), "Understanding dynamic capabilities through knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 10(4), pp. 59-71.
- Nomen, E. (1996), "Activos intangibles y política de empresa". *Harvard Deusto Business Review*, 71 (marzo-abril), pp. 20-26.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, Nueva York
- Nonaka, I., Konno, N. (1998), "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation". *California Management Review*, 40(3), pp. 40-54.
- Ohmae, K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances". *Harvard Business Review*, nº 89, marzo-abril, pp. 143-154.
- Oliver, C. (1997), "Sustanaible Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views". *Strategic Management Journal*, 18(9), pp. 697-713.
- Ormerod, P. (1995), *Por una nueva economía: las falacias de las teorías económicas*. Anagrama, Barcelona.
- Osbaldeston, M., Barham, K. (1992), "Using Management Development for Competitive Advantage". *Long Range Planning*, 25(6), pp. 18-24.
- Osterman, P. (1994), "Supervision, Discretion and Work Organization". *The American Economic Review*, 84(2), pp. 380-384.
- Pascale, R.T. (1984), "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success". *California Management Review*, 26(3), pp. 47-72.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Peppas, S.C., Peppas, G.J. (2000), "Business ethics in the European Union: A study of Greek attitudes". *Management Decision*, 38, pp. 369-376.
- Peteraf, M.A. (1993), "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Pisano, G.P. (1994), "Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development". *Strategic Management Journal*, 15(winter special issue), pp. 85-100.
- Polanyi, M. (1948), *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. The University of Chicago Press, Chicago.

- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12(special issue winter), pp. 95-117.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (1999), "Philanthropy's new agenda: creating value". *Harvard Business Review*, 77(6), pp. 121-131.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), "The Big Idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 62-77.
- Prahalad, C.K. (1998), "Managing discontinuities: The emerging challenges". *Research Technology Management*, 41(3), pp. 14-22.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- PricewaterhouseCoopers. 2001. *Value Reporting Forecast 2001: Best Practice Examples*-Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- PwC (2012), *Perspectivas del Mercado de transacciones en España, 2012.2013. Crisis y oportunidad*. PricewaterhouseCoopers, Madrid.
- PwC (2015), *Shareholder activism: Who, what, when, and how?*. PricewaterhouseCoopersLLP. Disponible en www.pwc.com/us/investorResourceInstitute.
- PwC y Ashoka (2015), *Más valor social en 2033*. PwC, Madrid.
- Reed, R., DeFillippi, R.J. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 15(1), pp. 88-102.
- Reich, R. (1991), *The work of nations*. Knopf, Nueva York.
- Revilla, E. (1996), *Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos*. Club de Gestión de Calidad, Madrid.
- Richter, I. (1998), "Individual and Organizational Learning at the Executive Level". *Management Learning*, 29(3), pp. 299-316.
- Romanelli, E., Tushman, M.L. (1994), "Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test". *Academy of Management Journal*, 37(5), pp. 1141-1161.
- Rumelt, R.P. (1984), "Toward a Strategic Theory of the Firm". En Lamb, E. (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 556-570.
- Rumelt, R.P. (1987), "Theory, strategy and entrepreneurship". En Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Harper & Row Publishers, Nueva York, pp. 137-158.

- Salas, V. (1992a), "La empresa: un análisis económico frente a Europa". En Albi, E. (Coord.), *Europa y la competitividad de la economía española*. Ariel, Barcelona, pp. 233-250.
- Salas, V. (1992b), *Aspectos microorganizativos de la competitividad*. Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo nº 9205, Madrid.
- Salas, V. (1993a), "Factores de competitividad empresarial: Consideraciones generales". *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 379-396.
- Salas, V. (1993b), "El papel de los mecanismos de asignación de capital en la competitividad a largo plazo de la economía española". En Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (dirs.), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa. VII Jornadas de Alicante sobre Economía Española*. Civitas, Madrid, pp.109-132.
- Salas, V. (1995), "Reflexiones sobre los condicionantes internos y externos para el desarrollo de la empresa española". *Economía de los Servicios. V Congreso Nacional de Economía*, Las Palmas de Gran Canaria, diciembre.
- Salas, V. (2000), "Sobre empresas excelentes". *Expansión*, 14 de octubre de 2000, pp. 47.
- Samuelson, R.A. (1996), "The concept of asset in accounting theory". *Accounting Horizons*, 10(3), pp. 413-426.
- Sánchez, R., Heene, A., Thomas, H. (1996), "Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition". En Sánchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. (eds.), *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier Science Publishers, Oxford, pp. 1-35.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997), "Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice". En Heene, A., Sánchez, R. (eds.), *Competence-Based Strategic Management*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 3-42.
- Schendel, D.E. (1996), "Editor's Introduction to the 1996 Winter Special Issue. Knowledge and the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), pp. 1-4.
- Schuetze, W.P. (1993), "What is an asset?". *Accounting Horizons*, 7(3), pp. 66-70
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Boston. La edición alemana original es de 1912. Edición española: *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico*. FCE, México, 4ª reimpr., 1976.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*. University of California Press, Berkeley.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row Publishers, Nueva York.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art of Practice of the Learning Organization*. Doubleday, Nueva York.
- Sierra, M., Rojo, A. (2014), *Los activos intangibles (capital intelectual) en contabilidad financiera*. ICAC Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.
- Simon, H.A. (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning". *Organization Science*, 2(1), pp. 125-134.

- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G. (1980), "Strategy, distinctive competence and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 317-336.
- Solomons, D. (1989), *Guidelines for financial reporting standards*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Londres.
- Sonnerberg, F.K. (1994), "La era de los intangibles". *Harvard-Deusto Business Review*, 59(1), pp. 30-35.
- Stata, R. (1989), "Organizational Learning: The Key to Management Innovation". *Sloan Management Review*, 30(3), pp. 63-74.
- Swanson, D. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, 20, pp. 43-64.
- Swanson, D. (2008), "Top managers as drivers for corporate social responsibility". En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (eds.), *The Oxford Handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press, Oxford, pp. 227-245.
- Tan, S.S., Teo, H.H., Tan, B.C., Wei, K.K. (1999). "Developing a Preliminary Framework for Knowledge Management in Organizations". En Hoadley, E., Benbasat, I. (eds.), *Proceedings of the Fourth Americas Conference in Information Systems*. Baltimore, pp. 629-631.
- Teece, D.J. (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3, pp. 39-63.
- Teece, D.J. (1986a), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy". *Research Policy*, 15 (6), pp. 285-305.
- Teece, D.J. (1986b), "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, pp. 21-45.
- Teece, D.J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets". *California Management Review*, 40(3), pp. 55-79
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1990), *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*. University of California, Working Paper.
- Teece, D.J., Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: An introduction". *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 537-556.
- Teece, D.J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S. (1994), "Understanding corporate coherence. Theory and evidence". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23, pp. 1-30.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Teece, D.J., Pisano, G. (1998), "The dynamic capabilities of the firm: An introduction". En Dosi, G., Teece, D.J., Chytry, J. (Eds.), *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*, Oxford University Press, Oxford, pp. 193-212.
- Toffler, A. (1985), *The Adaptive Corporation*. Edición española: *La empresa flexible*. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1985.

- Turner, D., Crawford, M. (1994), "Managing Current and Future Competition Performance: The Role of Competence". En Hamel, G., Heene, A. (eds.), *Competence Based Competition*. John Wiley, Chichester, pp. 241-263.
- UKSIF (2015), *Extel/UKSIF SRI & Sustainability Survey 2015*. UK Sustainable Investment and Finance Association, Londres.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment". *Sloan Management Review*, 39 (winter), pp. 15-26.
- US SIF Foundation (2015), *Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends 2014*. US SIF Foundation, Nueva York.
- Ventura, J. (1996), *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones, Oviedo.
- Vírgala, E. (2011), *Las agencias reguladoras de la UE*. Editorial Comares, Granada.
- WBCSD (1992), *Changing course: A global business perspective on development and the environment*. World Business Council for Sustainable Development. Ginebra.
- Weber Shandwick (2015), *Employees Rising: Seizing the opportunity in employee activism*. Weber Shandwick / KRC Research.
- Weick, K.E. y Roberts, K.H. (1993), "Collective Mind and Organizational Reliability: The Case of Flight Operations in an Aircraft Carrier Deck". *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357-381.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Westley, F., Mintzberg, H. (1989), "Visionary Leadership and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 10(summer special issue), pp. 17-32.
- Williams, S.M. (1999), "Voluntary environmental and social accounting disclosure practices in the Asia-Pacific region: An international empirical test of political economy theory". *The International Journal of Accounting*, 34(2), pp. 209-238.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E. (1988), "Corporate Finance and Corporate Governance". *The Journal of Finance*, 43(julio), pp. 567-592.
- Winter, S.G. (1987a), "Knowledge and Competence As Strategic Assets". En Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Harper & Row Publishers, Nueva York, pp. 159-184.
- Winter, S.G. (1987b), "Natural Selection and Evolution". En Eatwell, J., Milgate, M., Newman, P. (eds.), *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*. Macmillan, Londres, tomo III, pp. 614-617.
- Winter, S.G. (1987c), *Knowledge and Competence as Strategic Assets*. Ballinger Publishing, Cambridge.

- Winter, S.G. (1995), "Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication". En Montgomery, C.A. (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the Firm: Toward a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 147-178.
- Winter, S.G. (2000), "The satisficing principle in capability learning". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 981-996.
- Winter, S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.
- Wooten, L.P., Hayes, E. (2004), "When firms fail to learn: the perpetuation of discrimination in the workplace". *Journal of Management Inquiry*, 13(1), pp. 23-33.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301-326.
- Yeoth, P. L., Roth, K. (1999), "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities". *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 637-653.
- Zack, M.H. (1999), "Managing codified knowledge". *Sloan Management Review*, 40(4), pp. 45-58.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917-955.
- Zander, U., Kogut, B. (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test". *Organization Science*, 6(1), pp. 76-92.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, 13, pp. 339-351.
- Zucker, L.G. (1987), "Normal change or risky business: Institutional effects of the hazard of change in hospital organizations, 1959-79". *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 671-701.