

Causas y consecuencias de la competitividad empresarial

MARÍA GABRIELA JIMÉNEZ PÉREZ¹
CARMEN LETICIA JIMÉNEZ REYNOSO²

Resumen

El análisis de la competitividad de las empresas implica reconocer que ésta es el resultado de varios componentes, por lo que su análisis implica considerar las relaciones productivas que se desarrollan en la propia empresa, además de su relación con el entorno, incluidos competidores, proveedores, clientes y gobierno. En este trabajo se hace una revisión de las teorías que han explicado el funcionamiento de la empresa, poniendo especial énfasis en aquéllas que revelan las causas de la competitividad empresarial. El punto de partida es la teoría económica neoclásica, que es la primera aproximación al estudio de la empresa, a la explicación de la disminución de costos y la maximización del beneficio, desde los supuestos que se proponen en esta teoría.

Palabras clave: Competitividad, Empresa, Economía, Análisis.

Clasificación JEL: B22, D21, E23

CAUSES AND CONSEQUENCES OF BUSINESS COMPETITIVENESS

Abstract

The competitiveness of the companies implies to recognize that this is the result of several components, so the analysis involves considering the productive relationships that are developed in the company itself, in addition to its relationship with the environment, including competitors, suppliers, customers and government. This paper reviews the theories that explained the operation of the company, placing special emphasis on those that reveal the causes of business competitiveness. The starting is the neoclassical economic theory, which is the first approach to the study of the com-

Fecha de Recepción: 30-May-17 *Fecha de Aceptación:* 01-Nov-17

1. Profesor ITESM Campus Guadalajara
2. Profesor CUCEA Universidad de Guadalajara

pany, to the explanation of the reduction of costs and the maximization of profit, from the assumptions proposed in this theory.

Key words: Competitiveness, Enterprise, Economics, Analysis.

JEL Classification: B22, D21, E23

Introducción

Con los estudios empresariales llevados a cabo a principios del siglo XX, se demuestra la heterogeneidad de las empresas y la inexistencia del mercado competitivo, centrándose ahora el estudio de las empresas en sus diferencias y en las acciones que implementan para lograr los mayores beneficios. Las teorías que explican la competitividad de las empresas son analizadas desde sus diferentes posturas, evaluando sus aportaciones en cuanto a los factores decisivos de la competitividad empresarial.

En este trabajo se hace una reflexión de las fuentes de ventaja competitiva, con diversos puntos de vista sobre este tema. Enfoques centrados en la administración, en la organización empresarial, en la tecnología, en los factores externos y en distintos niveles son tan sólo algunas de las posturas teóricas revisadas, destacando las aportaciones que cada una de ellas hace en cuanto a la creación de la ventaja competitiva en la empresa, al mismo tiempo que se resaltan las coincidencias y las diferencias entre ellas. Estas teorías lejos de diferir significativamente, se complementan de tal manera que al considerarlas al mismo tiempo, se tiene una mejor explicación de la competitividad empresarial.

Antecedentes. Competencia empresarial en mercados concentrados.

El análisis de la empresa como objeto de estudio se inicia con los economistas clásicos, entre ellos Adam Smith y David Ricardo, quienes ya consideraban relevante el análisis del comportamiento de la empresa cuando explican la *tasa de beneficio decreciente* y proponen una serie de acciones para frenar esta condición (división del trabajo y especialización). Estas primeras aproximaciones fueron la pauta para que en la Teoría Neoclásica la empresa se convierta en el eje central de análisis.

Con los economistas neoclásicos se toma como punto de referencia central a la empresa, haciéndose una descripción más detallada sobre su funcionamiento, de las acciones llevadas a cabo en ella para logro de los beneficios económicos. Los objetivos de maximización del empresario se alcanzan mediante la comprensión del funcionamiento de los factores productivos con los que se cuenta y a través de las medidas concretas dentro de la empresa, considerando que el mercado es una competencia perfecta.

Sin embargo, la realidad empresarial rebasó a la teoría, al mostrar que la empresa y su entorno no eran tan simples como teóricamente se habían considerado. Así, los modelos neoclásicos son superados por realidades complejas que no pueden ser sim-

plificadas a través de supuestos que no responden al verdadero comportamiento de la empresa y el mercado. Este apartado presenta una revisión sobre este particular.

Análisis de la Empresa a Principios del siglo XX: la Competencia Imperfecta y la innovación

Reconocida como una parte fundamental de la teoría económica, la teoría neoclásica hace un análisis detallado de la empresa y de su relación con el mercado, partiendo de una serie de supuestos y reglas de comportamiento marginalista, que se convierten en el sustento de su análisis de la forma en que funciona la empresa.

Se supone que el empresario es el dueño de la empresa, que es un agente racional global³ y que su objetivo es la maximización del beneficio. La maximización del beneficio se alcanza con la aplicación del principio marginalista: ingreso marginal igual al costo marginal ($CM=IM$)⁴. Esto significa que el equilibrio de la empresa (maximización de beneficio) en el corto plazo⁵ se alcanza cuando se produce una cantidad de bienes que son vendidos a un precio en donde se da la intersección de las curvas de costo marginal e ingreso marginal.

La empresa participa en un mercado perfectamente competitivo⁶, cuya existencia garantiza la asignación eficiente de recursos con un mercado siempre en equilibrio, gracias al mecanismo de precios (flexibilidad perfecta), siendo completamente innecesaria la intervención de un agente externo diferente a los compradores y vendedores, en este caso el gobierno.

El precio de equilibrio en el mercado es una condición para la asignación óptima de los recursos. Con ésta, los productores obtendrán un beneficio normal, por lo que no estarán interesados en cambiar de actividad productiva, manteniéndose en el mercado siempre que el beneficio sea positivo.

-
3. El empresario posee toda la información disponible (completa), el tiempo es infinito y cuenta con la capacidad ilimitada para comparar todas las acciones alternativas y elegir aquella que le garantice la maximización del beneficio. En lo relativo a la obtención del máximo beneficio no hay restricciones en relación al tiempo, información y otras variables.
 4. El costo marginal se define como el costo de producir una unidad adicional de un bien, mientras que el ingreso marginal es el ingreso que se obtiene al vender una unidad adicional del bien producido. En otras palabras, el costo marginal es la variación en el costo total resultante del incremento en la producción de una unidad adicional (primera derivada de la función de costo total), mientras que el ingreso marginal es el cambio en el ingreso total provocado por la venta de una unidad adicional de un bien (primera derivada de la función de ingreso total). El equilibrio se alcanza cuando el costo de la última unidad producida iguala a los ingresos derivados de su venta.
 5. El corto plazo en la empresa es considerado el periodo de producción en donde la empresa mantiene un factor productivo fijo (el capital) y sólo se presentan variaciones en el trabajo; la tierra se considerada un factor dado para todas las empresas. El largo plazo es el periodo productivo en el cual la empresa modifica ambos factores productivos, capital y trabajo.
 6. Los supuestos de la competencia perfecta son la inexistencia de barreras a la entrada y a la salida, existe un gran número de participantes en el mercado (no hay colusión de empresas), el producto es homogéneo (demanda perfectamente elástica), empresas tomadoras de precios y movilidad perfecta de factores productivos.

En caso de presentarse un beneficio extraordinario (más elevado que el beneficio normal) provocado por un nivel de precios superior al de equilibrio, los empresarios se cambiarán a la actividad que reporte este nivel de beneficio, lo que a su vez provocará aumento en la oferta, con el consecuente descenso de los precios; el precio baja hasta llegar equilibrio, eliminándose el beneficio extraordinario. El mecanismo de ajuste natural de mercado llevará los precios siempre al equilibrio⁷, lo que garantiza que cualquier nivel de beneficios que sea diferente al beneficio normal será eliminado, manteniéndose el mercado siempre equilibrado. Esto implica que los beneficios extraordinarios no existen en el largo plazo, a menos que se presenten en una empresa monopólica (Fong, 2005).

Dentro de la teoría neoclásica es importante destacar el papel del empresario. Bajo el supuesto del empresario-dueño y la racionalidad, la maximización del beneficio es una condición dada, pues el propietario de la empresa llevará a cabo acciones teniendo en mente tal objetivo. Para lograrlo, la estrategia empresarial queda anulada, al existir certidumbre sobre el producto, que es homogéneo, y el precio, que es siempre el de equilibrio. De esta manera, el empresario limita su campo de acción a la contratación de factores productivos y al cálculo de su función de producción, determinando las unidades producidas y el costo de producción.

La competitividad empresarial en este mercado se limita a la reducción de costos de corto plazo, reconociendo que en el largo plazo todas las empresas harán lo mismo, por la que no hay diferencias que favorezcan a una empresa sobre otras, no hay ventaja competitiva. Este es el elemento faltante en la teoría neoclásica, que al tener un modelo de mercado tan limitado, no alcanza a explicar los efectos que para la empresa y el empresario tiene participar en otras estructuras de mercado en donde sí existan diferencias entre las empresas y el empresario tenga un rol más activo.

En estudios empíricos a principios del siglo XX, se encontraron evidencias de que los mercados en los que participaban las empresas no eran de competencia perfecta. Existían estructuras distintas, con barreras a la entrada y productos diferenciados, por lo que los empresarios llevaban a cabo estrategias para lograr un desempeño superior al de sus rivales.

En este contexto, algunos investigadores encontraron que en la empresa se efectuaban actividades relacionadas con las ventas y la publicidad, no explicadas en los modelos tradicionales, que por lo tanto, requerían de un análisis profundo. El supuesto del producto homogéneo se diluía cada vez más al observarse en la realidad productos diferentes, fabricados en empresas que buscaban incrementar sus ventas, atender una porción de mercado mayor que sus rivales y en consecuencia, incrementar sus ganancias. La controversia con la teoría neoclásica aumentaba al ser incompatible su modelo de competencia perfecta con el mundo real.

La realidad del sector empresarial es explicada en un primer momento por Sraffa (1926), que centra su análisis a nivel de la empresa, considerando que ésta opera

7. Si por el contrario, los precios bajaran y los beneficios fueran menores que los normales, los productores abandonan esa actividad, disminuye la oferta, suben los precios y se restablece el beneficio normal.

como un monopolio y no en un mercado de competencia perfecta. Un resultado que se repetía en las empresas y que Sraffa encontró fue que operaban con costos decrecientes⁸, aumentando sus niveles de producción sin necesariamente aumentar su tamaño en forma indefinida. Si el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio, la amenaza principal no es que éste disminuya por los costos crecientes, sino por la incapacidad del mercado para absorber una mayor cantidad de producto, que al no ser vendido, provoca que los precios disminuyan, reduciendo los beneficios. Una alternativa para hacer que la producción sea completamente vendida, de acuerdo con Sraffa, es el gasto en marketing, medida que permite a la empresa dar a conocer los atributos únicos de su producto a los consumidores, que al reconocerlos, provocan aumentos en la demanda incrementando los beneficios de la firma.

Sraffa propone una curva de demanda con pendiente negativa⁹ especial para cada mercado, reconociendo que existen otros además de la competencia perfecta. Una curva así supone implícitamente que los consumidores no son indiferentes ante los productos de las distintas empresas, sino que eligen, por alguna razón, los productos de unas sobre los de otras. Las causas de su preferencia pueden ser la marca o el diseño del producto, el nombre de la empresa o ciertos rasgos especiales que atraigan al consumidor y que son dados a conocer por medios publicitarios (Spiegel, 1991).

Al reconocerse que existen diferencias en los productos, se acepta también que los precios no son iguales para todas las empresas, sino que cambian de acuerdo con el producto y los deseos de compra. Los consumidores distinguen las características particulares de los productos, les asignan valores a cada uno en función de sus atributos, reconocen que no son iguales y que por lo tanto, no proporcionan el mismo nivel de satisfacción. Como los productos no son homogéneos, se elimina la condición de precios iguales y de competencia perfecta; en el mundo real, los mercados son imperfectos y los equilibrios propuestos por los neoclásicos no existen.

En los años posteriores a la aparición de la reveladora propuesta de Sraffa, el acercamiento a la empresa y al mercado fue cuestionando cada vez más los supuestos de la teoría neoclásica, de tal manera años después Edward Chamberlin (1933) encuentra que los mercados funcionan bajo condiciones de *competencia monopolística*, esto es, se cumplen los supuestos de la competencia perfecta en lo relativo al número de participantes, las barreras a la entrada y la información completa, la diferencia está en el producto; en este mercado, el producto es *diferenciado*. Esto implica que

-
8. Alfred Marshall (1890) había señalado que la existencia de costos decrecientes significaba una gran amenaza para la “libertad económica”. Una empresa que opera con costos decrecientes puede crecer hasta convertirse en monopolio. Para Marshall, las empresas pasan por diferentes etapas no consecutivas; unas con costos crecientes provocados por la escasez de factores o por fallas gerenciales, y otras con costos decrecientes, provocados por la especialización y una mejor administración. El pasar por una y otra etapa impide el crecimiento desmesurado de la empresa (no opera siempre con costos decrecientes, tiene periodos con costos crecientes), evitando al mismo tiempo que se convierta en un monopolio.
 9. Igual a la curva de demanda de la empresa en monopolio puro.

las empresas están constantemente agregando atributos a sus productos con los que pretenden competir en mejores condiciones que sus rivales.

Al tener un producto diferenciado, Chamberlin se centra en el análisis de la empresa, de su operación y participación en el mercado, dejando a un lado la industria. Encuentra que la demanda de la empresa tiene pendiente negativa, como la del monopolista, mostrando una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada que refleja la preferencia del consumidor de su producto sobre el de los rivales. La competencia entre las empresas no se da por el precio, sino por la introducción de ciertos rasgos particulares en los productos o por servicios especiales relacionados con la venta.

Elaborar un producto diferenciado implica un esfuerzo adicional de la empresa por dar a conocer los atributos o servicios que le ha añadido, lo que justifica el gasto en publicidad. Según este autor, la publicidad y otras actividades de venta ayudan a acentuar la diferencia entre el producto de una empresa y el de las otras que participan en la industria; la publicidad puede desplazar la demanda (aumentarla) y hacerla menos elástica¹⁰, reforzando las preferencias y fidelidad de los consumidores por el producto. La ventaja para las empresas que introducen modificaciones en sus productos es que su precio es mayor, dada la diferenciación, alcanzan beneficios extraordinarios en el corto plazo.

Además de su propuesta de diferenciación de producto y publicidad, Chamberlin es el primero en introducir los *costos de venta*, definiéndolos como aquéllos en lo que incurre la empresa para dar a conocer el producto y ponerlo a disposición del consumidor, haciendo una clara diferencia entre éstos y los costos de producción utilizados en los modelos tradicionales¹¹. Para simplificar, establece que la función de costos de venta tiene una forma de “U”, igual que las curvas del costo marginal y costo promedio.

En el modelo de competencia monopolística, la demanda está determinada no sólo por el nivel de precios¹², sino por las características del producto, los servicios asociados y las actividades de venta. Con la introducción de estas nuevas variables, la

10. La elasticidad es un concepto económico que se utiliza para medir la sensibilidad del consumidor al cambio en el precio; mide las variaciones en la cantidad demandada de un bien como resultado del cambio en el precio. Cuando la elasticidad es elástica, el consumidor es más sensible (reacciona más) a los cambios en el precio, situación que refleja variaciones mayores en la cantidad demandada del bien comparada con el cambio que se presenta en el precio. Al contrario, una elasticidad inelástica muestra una menor sensibilidad del consumidor cuando el precio cambia. Cuando la demanda es elástica, una disminución en el precio provocará un aumento más que proporcional en la cantidad demandada, provocando un aumento en los ingresos y, con alta probabilidad, en los beneficios de la empresa. Por el contrario, con una demanda inelástica, los aumentos en el precio provocan una disminución en menor proporción en la cantidad demandada, aumentando los ingresos y los beneficios de la empresa. Los bienes pueden ser inelásticos porque son necesarios, no tienen sustitutos o porque han logrado tal posicionamiento en el mercado que el consumidor los prefiere sobre otros.

11. Los costos se calculan para el total de la producción, siendo éstos el costo variable, costo fijo y costo total. Para tomar decisiones económicas, se calculan costos por unidad producida, obteniendo promedios por pieza y cambios de costo por unidad adicional producida. Estos costos unitarios son: costo variable promedio, costo fijo promedio, costo promedio y costo marginal.

12. Marshall (1890) establece que la demanda sólo depende del precio de venta del producto; cambios en la cantidad demandada responden a los cambios en el precio, dejando de lado otras variables.

demanda se desplaza (derecha o izquierda) si se presenta cualquiera de las siguientes situaciones (Koutsoyannis, 1985: 211):

- a) Cambian las características del producto, los servicios asociados a éste o la estrategia de venta de la empresa;
- b) Se presentan estos cambios en los competidores: alteran su producto, servicios o estrategias de venta;
- c) Cambian las preferencias o los ingresos del consumidor;
- d) Se modifican los precios o estrategias de venta de los productos que pertenecen a otras industrias, siempre que estén relacionadas¹³.

Este modelo presenta un avance sustancial para entender al empresario no como un agente pasivo, que sólo decide volúmenes de producción y contratación de factores. Chamberlin encuentra otra faceta en el empresario, lo muestra más activo, que analiza el mercado y toma decisiones respecto atributos de su producto mediante las cuales logra diferenciarlo de el de sus rivales. El objetivo de maximización del beneficio se alcanza con la diferenciación del producto, con lo que se logra que sea único y por lo tanto, se fije un precio más alto que el de los competidores, obteniendo mayores beneficios. La diferenciación, la publicidad y un empresario que toma decisiones sobre el producto y establece estrategias para vender más, son las aportaciones más relevantes del modelo de competencia monopolística.

La relevancia del modelo de Chamberlin es que demuestra que las empresas pueden tener beneficios extraordinarios en el largo plazo (Fong, 2005). La diferenciación, además de favorecer un precio elevado, también crea una barrera a la competencia en la medida que el producto no pueda imitarse. La innovación en productos es una ventaja que la empresa tiene sobre las demás, ventaja que se traduce en mayores precios y por supuesto, en beneficios extraordinarios que no se eliminan en el corto plazo. No sólo en monopolio las ganancias elevadas se presentan en el largo plazo, Chamberlin señala que en otra estructura de mercado (competencia monopolística) también se puede presentar este fenómeno, y que es la capacidad del empresario de hacer innovaciones en su producto y darlo a conocer al consumidor, lo que genera beneficios extraordinarios.

En estos primeros estudios, el centro de atención estaba en el empresario, en comprender su comportamiento y la forma en que se toman decisiones dentro de la empresa. En 1939, Hall y Hitch publicaron los resultados que obtuvieron de una investigación enfocada en analizar los procesos de decisión de los empresarios, con el objetivo de contrastar lo que establecía la teoría y poner en evidencia lo que sucedía en la realidad. La muestra seleccionada en este estudio tenía la peculiaridad de tratarse de un grupo de empresas “dirigidas eficientemente”.

Los hallazgos que encontraron fueron reveladores, pues contrastaban los postulados que hasta el momento se aceptaban, tanto lo planteado por los economistas

13. Bienes sustitutos cercanos.

neoclásicos como por Chamberlin. En primer lugar, encontraron que la principal estructura de mercado era el oligopolio, contrario a lo que se creía hasta entonces que los mercados eran competitivos con productos diferenciados.

Las primeras versiones del oligopolio¹⁴ suponían empresas que actuaban atomísticamente sin tomar en cuenta las acciones de los competidores respecto a la producción y al precio. Hall y Hitch destruyen este supuesto, al demostrar que en oligopolio las empresas están atentas a lo que hacen los competidores, además de reaccionar. Esto implica rivalidad entre las firmas participantes en el mercado, misma que se acentúa en la medida en que se lleven a cabo acciones agresivas de la empresa para ganar una posición en el mercado que la mantenga por encima de los competidores.

Las empresas no maximizan sus beneficios de corto plazo siguiendo el principio marginalista ($CM=IM$), sino que procuran la maximización de su beneficio en el largo plazo siguiendo el *principio del costo medio*: establecen un precio con el que se cubre el costo total promedio, además de agregar un margen de beneficio normal. Las razones por las cuales las empresas no utilizan el costo marginal como referencia para el precio son:

- a) Las empresas no conocen su función de demanda ni sus costos marginales; al carecer de esta información, no pueden aplicar la regla de $CM=IM$.
- b) El precio que fija el empresario¹⁵ es aquél con el que cubre los costos medios, agregando un margen de ganancia fijado por el propio empresario.

Hall y Hitch demostraron que los precios se mantienen bastante estables a pesar de los cambios que se presentan en la demanda y a las variaciones en los costos. La causa de esta estabilidad de precios es simple: el empresario que decida incrementar su precio considera que sus rivales no lo harán lo mismo (no lo seguirán) lo que provocará que su demanda disminuya y sus beneficios también. Por el contrario, si decide disminuir sus precios, supone que los competidores también lo harán, provocando cambios mínimos en su demanda y provocando una segmentación del mercado con menores precios y en consecuencia, con menores beneficios. La conclusión es que el empresario toma en cuenta la reacción de sus rivales cuando decide modificar su precio y como ésta no le favorece en su objetivo de incrementar los beneficios, mantendrá los precios sin cambios, manteniendo la estabilidad en los mismos pese a la rivalidad entre las firmas.

Con estos acercamientos al mundo empresarial, se concluye que el comportamiento de la empresa, el empresario y el mercado difieren de lo propuesto en la teoría neoclásica. De acuerdo a la evidencia empírica, las empresas tienen productos diferenciados con distintos precios, además se reconoce al empresario como un agente activo, que toma decisiones sobre el producto, el precio, la publicidad y estrategias de venta, además de determinar los factores productivos contratados, el volumen de

14. Particularmente el análisis de duopolio llevado a cabo por Cournot y Bertrand.

15. El empresario establece su precio de venta al tener un producto no homogéneo y una demanda que no es perfectamente elástica como se supone en un mercado de competencia perfecta.

producción y los costos. El empresario está analizando lo que sucede con sus competidores, con los productos que elaboran y con los precios que fijan; reacciona y hace los cambios necesarios en su empresa y en sus productos para aumentar su demanda y obtener mayores beneficios, jugando un papel activo en las decisiones de su empresa.

El papel del empresario como un agente de cambio en la empresa es resaltado por Joseph Schumpeter. Para él, el empresario es factor fundamental para el crecimiento, para el ciclo de los negocios y para la supervivencia del capitalismo, además de ser un verdadero productor de ingresos y empleo (Jeannot, 2002). Además del empresario, la innovación es también un elemento clave para entender el funcionamiento de la empresa.

La innovación es considerada por Schumpeter como el elemento estratégico de la actividad empresarial, que consiste en la aplicación de nuevas ideas en cuanto a la técnica y organización para provocar cambios sustanciales en la función de producción. A través de la innovación se provocan aumentos en la producción que ayudan a la economía a salir de su estado estacionario, teniendo efecto sobre el desarrollo económico al contribuir a un nuevo equilibrio con mayores niveles de ingreso (Spiegel, 1991: 634).

Las innovaciones y las formas organizacionales son variables endógenas, están dentro de la empresa y son implementadas por el empresario. Otra vez, aparece el empresario y sus decisiones en el centro del análisis del funcionamiento de la empresa.

Una parte fundamental que señala Schumpeter es el efecto positivo y las consecuencias de las innovaciones en la empresa. Un empresario innovador elabora un producto diferente al de sus rivales, convirtiéndose en un monopolio con producto único y con un precio elevado que le genera beneficios extraordinarios, siendo éstos la recompensa por la innovación. Esta posición monopólica privilegiada no será permanente, se mantendrá hasta que se rompa por una cadena de “destrucción creativa”, que resulta de las innovaciones hechas por otros empresarios que, al ver los resultados de la innovación en el primero, harán lo mismo para obtener también elevadas ganancias. La búsqueda de beneficios extraordinarios fomentará la innovación entre los empresarios de una industria, repercutiendo en el desarrollo de la misma y provocando un efecto positivo (innovador) que será imitado en otras, teniendo como resultado beneficios económicos en toda la nación.

La consecuencia de este proceso de “destrucción creativa” es la formación de movimientos cíclicos en la economía, provocados desde la empresa y a iniciativa del empresario, siendo éste un actor determinante del dinamismo económico. Para Schumpeter, es el empresario el principal impulsor de la actividad económica gracias a las innovaciones que lleva a cabo en la empresa, impulsadas por la búsqueda de mayores beneficios.

Con Schumpeter se llega a un punto clave en el análisis de la competitividad de la empresa, al encontrar que la innovación es el medio a través del cual el empresario logra una ventaja sobre sus rivales; que la innovación le permite convertirse en un monopolista que posee un producto único que vende a un precio elevado, obteniendo beneficios extraordinarios. Todos los empresarios comprenden que la innovación es

la que genera las diferencias con las cuales lograrán ventajas sobre sus rivales, además del impulso que se dará en la industria a la que pertenecen.

El papel activo del empresario en la toma de decisiones dentro de la empresa, el reconocimiento de la diferenciación de productos, los distintos precios de venta y la innovación como elemento clave para el logro de los beneficios extraordinarios, fueron el resultado del acercamiento a la empresa que tenían por objetivo explicar su funcionamiento. Esto resultados son al mismo tiempo la base para los análisis posteriores de la empresa y el mercado, de la competitividad y de la capacidad de internacionalización de las empresas y las industrias, que serán desarrollados en otras perspectivas con mayor énfasis en estos puntos.

La Empresa y la Competitividad

Al ser reconocida existencia de mercados de competencia imperfecta, se atribuye un papel clave al empresario en la gestión de la empresa, debido a que sus decisiones son determinantes en el logro de los objetivos propuestos en ésta. En un ambiente de incertidumbre sobre el futuro y con información incompleta, las decisiones de maximizar las ganancias se enfrentan a limitaciones internas y externas y a los costos.

Ante esta situación de rivalidad con incertidumbre, en las empresas deben ser reconocidas sus cualidades distintivas, las áreas en las que opera en mejores condiciones que sus rivales y por supuesto, la calidad de sus productos para lograr ventajas competitivas, que le permitan un desempeño superior. Qué hace bien la empresa y cómo obtiene ventaja competitiva son preguntas clave, ¿Qué hace bien la empresa? Y ¿Cómo obtiene ventaja competitiva?, cuyas respuestas guiarán los esfuerzos empresariales para el logro de un desempeño superior.

Gestión y Competitividad

Cuando se analiza la empresa y su competitividad, primero se debe reconocer su comportamiento, su estructura organizativa y las actividades que se llevan a cabo dentro de ella. En la teoría neoclásica la empresa es una unidad de análisis, un pilar básico en la creación de una teoría para explicar la industria, sin reconocer la complejidad que implica analizarla para lograr una comprensión de su funcionamiento (Langlois y Robertson, 2000).

Para superar esta limitación, la empresa es vista como una institución, en la cual se presentan interacciones entre los agentes que participan en ella y que se retroalimentan con información que es crucial para su desarrollo. Las instituciones (empresas) tienen varias características, concepciones y rutinas comunes; se sustentan y son sustentadas por conceptos y expectativas compartidas; se apropian de valores y procesos normativos de evaluación y tienen cualidades relativamente duraderas, auto-

rreforzantes y persistentes (Hodgson, 2003: 907)¹⁶. La empresa no es sólo un conjunto de factores tangibles disponibles para la producción, sino también un conjunto de intangibles: habilidades, experiencia y conocimientos (capacidades) mediante los cuales se consigue un desempeño eficiente (Langlois y Robertson, 2000:17).

Lograr un desempeño superior al de los rivales implica tener ventaja competitiva en distintas áreas de operación de la empresa. El desarrollo de dicha ventaja se encuentra vinculada con el consejo de administración, dado que las acciones y estrategias que sean implementadas desde la administración, determinarán el rumbo a seguir por la empresa e influirán directamente en su competitividad. Autores como Penrose (1959), Teece (1986), Teece, Pisano y Shuen (1997) y Hamel y Prahalad (1990) reconocen en los gestores el origen de la competitividad empresarial.

Penrose (1959) es una pionera en este tema, al desarrollar una teoría de la administración efectiva de los recursos de la empresa para crear oportunidades productivas y estrategias de diversificación. Como la empresa es el eje central de su análisis, la define como una colección de recursos productivos que son organizados mediante una estructura administrativa, la cual determina de forma parcial la cantidad y el tipo de servicios que los recursos producen (Penrose, 1959:77).

Para explicar el proceso de creación de valor en la empresa, Penrose (1959) inicia su análisis reconociendo que los recursos productivos disponibles poseen diferentes capacidades, mismas que pueden ser aprovechadas al utilizarse en distintas funciones. Son los administradores los que reconocen estas capacidades y es a través de la administración efectiva, que son ubicados en las funciones productivas en donde logren mejor desempeño, generando distintas oportunidades de producción así como oportunidades financieras. La empresa crea valor no sólo por la posesión de los recursos, sino por la administración efectiva que se haga de ellos.

El crecimiento y la innovación de la empresa está íntimamente relacionada con los recursos y la generación de oportunidades productivas¹⁷. El administrador cumple la función de convertir los recursos en capacidades y aplicaciones para la generación de nuevos productos, iniciando así un proceso mediante el cual las capacidades se hacen dinámicas y es entonces que nuevas combinaciones de recursos darán como resultado la innovación y la creación de valor económico.

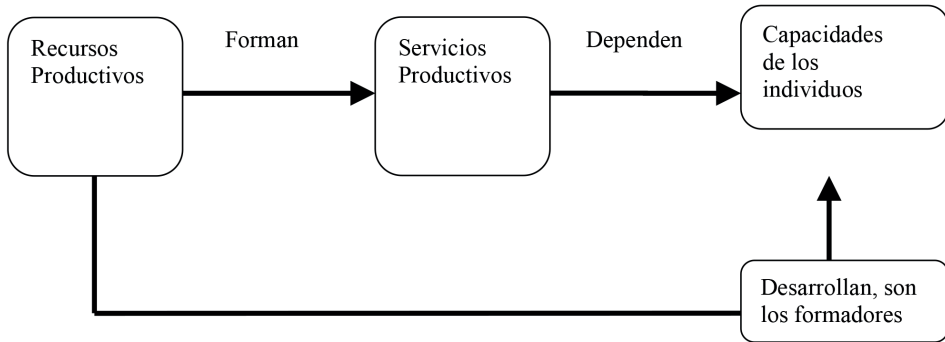
Los recursos de la empresa formarán los servicios productivos, que son los servicios derivados de la gestión de los recursos, que pueden ser interpretados a partir de su uso cotidiano. Los servicios productivos, a su vez, dependen de las capacidades de los hombres que las usan, mismas que son desarrolladas gracias a la formación de recursos productivos (figura 1.1). Juntos, los servicios y los recursos, crean la oportunidad productiva única de la empresa particular, lo que la hace diferente del resto de las firmas.

16. Esta definición corresponde al esfuerzo de Hodgson de incluir las concepciones de los viejos institucionalistas (Veblen, Commons y Mitchell) con los postulados de los neoinstitucionalistas, especialmente de Williamson.

17. Las oportunidades productivas se definen en este enfoque como las oportunidades que el equipo administrativo de la firma puede ver y puede tomar ventaja de.

Figura 1.1

Proceso de Creación de Servicios Productivos en la Empresa



En esta teoría se hace un reconocimiento del papel trascendental de los administradores, su visión empresarial y su capacidad de gestión en la creación de la ventaja competitiva de la empresa. Los recursos utilizados en las empresas pueden ser los mismos, no obstante que los servicios producidos diferirán dependiendo del uso que el equipo administrativo decida sobre éstos; las decisiones administrativas sobre el mejor uso de los recursos tendrá un efecto directo en las capacidades y en los servicios producidos, así como también en el desempeño de la empresa. El equipo administrativo y su conocimiento de los recursos son sin duda los elementos centrales de las oportunidades productivas.

Además de los administradores, para efectos de lograr ventaja sobre los rivales, la experiencia y el conocimiento son fundamentales. Una propiedad valiosa de la firma, en palabras de Penrose (1959), es la experiencia de los administradores, que al combinarse con los recursos productivos, da como resultado un conocimiento específico sobre oportunidades productivas, que funciona como un mecanismo aislante, al mismo tiempo que determina la velocidad a la cual la empresa toma ventaja de las oportunidades productivas. En términos de competencia, la ventaja competitiva de la empresa se mantiene con las capacidades y las bases de conocimiento, que se encuentran de manera particular en los administradores y que son el cimiento de la competitividad.

En la medida en que el equipo administrativo adquiere mayor conocimiento y comparten sus experiencias, los beneficios para la empresa son mayores, ya que se produce un conocimiento tácito de fortalezas, hábitos idiosincráticos y debilidades. El conocimiento tácito específico de la firma juega un papel fundamental en la diversificación, innovación y crecimiento (Penrose, 1959:178).

Por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1997) utilizan el término *capacidades dinámicas* para explicar el desempeño superior de la empresa. Definen “dinámica” como la habilidad de renovar competencias en respuesta a un ambiente de negocios cambiante y “capacidades” como la estrategia administrativa para adaptarse apropiadamente, para integrarse y reconfigurar las habilidades internas y externas, los recursos

y las competencias funcionales al cambiante ambiente de negocios. Las capacidades dinámicas son las habilidades de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar ambientes en constante cambio (Ibidem: 515-516).

En los mercados globales, donde las preferencias de los consumidores se modifican al instante y la rivalidad entre empresas es creciente, las firmas ganadoras son aquéllas que demuestran respuestas a tiempo, rápidas y flexibles; que son capaces de llevar al mercado productos innovadores, en virtud de su capacidad administrativa para coordinar sus competencias internas y externas de manera efectiva. En un ambiente incierto, con modificaciones constantes en la tecnología y con cambios en el mercado difíciles de pronosticar, las respuestas innovadoras son convertidas en claves para el éxito de la empresa, se vuelven indispensables para la competitividad.

Para lograr la ventaja competitiva, es necesario que la empresa desarrolle capacidades dinámicas que le permitan lograr el desempeño superior para responder a los cambios en el mercado de manera oportuna. La posición estratégica que guarda la empresa (su lugar respecto a la competencia) es el primer elemento a considerar. Ésta se encuentra determinada por las *ventajas específicas* que la empresa posee, por sus atributos tecnológicos, sus procesos de aprendizaje, la coherencia de sus procesos internos y externos, su relación con los consumidores y proveedores y por el sistema de incentivos (Teece et al, 1997:518,521). Algunas clases de ventajas específicas pueden ser:

- a) Ventajas tecnológicas. La empresa puede desarrollar procesos tecnológicos y de know-how que, probablemente, no se encuentren disponibles en el mercado porque no se venden o porque el costo de transacción es elevado. Esto por supuesto es una importante diferenciación entre las empresas, que le da una ventaja a la poseedora, misma que puede prolongarse si la ventaja tecnológica se protege mediante instrumentos estándar o por la ley de propiedad intelectual.
- b) Ventajas complementarias. Una empresa que realiza una innovación, requiere de ciertas actividades que le permitan producir y distribuir los productos y servicios derivados de dicha innovación. Teece (1986: 288) señala que el éxito comercial de una innovación necesita de otras capacidades o ventajas que puedan conjugarse con ésta, como pueden ser los servicios de mercadotecnia, manufactura o apoyos después de la venta, que casi siempre son necesarios y se obtienen de ventajas complementarias que son especializadas.
- c) Ventajas financieras. La solidez financiera es una ventaja para la empresa, en la medida en que el balance entre los flujos de efectivo y el nivel de endeudamiento le permitan cubrir sus requerimientos sin recurrir a fuentes externas de financiamiento que impliquen dar a conocer información importante a posibles inversionistas, que pueden frenar el crecimiento de la empresa en el corto y largo plazo.
- d) Ventajas de reputación. La historia de la empresa con sus clientes y proveedores proporciona información valiosa sobre su comportamiento que puede ser utilizada como una ventaja, debido a que la reputación creada es una marca distintiva de la confiabilidad que se puede tener en los acuerdos con la firma y con los productos que elabora. La reputación de la empresa se convierte en una ventaja intangible

que reduce los costos de transacción y facilita el cumplimiento de las metas de la empresa en el mercado.

- e) Ventajas estructurales. La estructura organizacional formal e informal, así como el grado de jerarquía, el nivel de integración (vertical o lateral), las formas de toma de decisiones y producción, entre otros, son factores que influyen en la innovación y en la forma en que las capacidades y competencias conducen a la competitividad de la empresa.
- f) Ventajas institucionales. Las instituciones, reconocen los autores, son un elemento crítico en el ambiente de los negocios, esto debido a que son un impulso o un freno a la actividad empresarial. Así, el sistema legal (leyes anti-monopolio, propiedad intelectual y regulaciones), el sistema de educación superior, la cultura nacional, las políticas públicas y otras más, son diferencias nacionales y regionales que, sin duda, definirán las ventajas que una empresa pueda o no tener.
- g) Ventajas de la estructura de mercado. La estructura de mercado específica donde una empresa participa y su posición es importante, sobre todo si se trata de un mercado con cambios tecnológicos acelerados. Reconocerlo permite implementar las estrategias que garanticen un desempeño superior y que al mismo tiempo le permitan mantener o mejorar su posición respecto a los rivales (Teece et al, 1997: 521-522).

El aprovechamiento de sus ventajas específicas es favorable para la empresa en el sentido de una mejora en su posición, con los efectos positivos que ésta tiene en el logro de los objetivos empresariales.

Además de la posición, otro factor a considerar es la *senda de la empresa*, que se refiere a las alternativas estratégicas disponibles cuya elección repercute en la presencia o ausencia de ganancias. Hacia dónde se quiere que la empresa llegue y qué nivel de ganancias se espera obtener, es una función de su posición actual, resultados de su trayectoria pasada y de las perspectivas que se tienen sobre el futuro. Las inversiones pasadas y los procesos de aprendizaje que dan como resultado el desempeño actual, son una pauta del camino a seguir para el posicionamiento futuro de la empresa.

Tanto la posición como la senda de la empresa son elementos que determinan el *proceso organizacional*, que es definido como la forma de hacer las cosas. El proceso organizacional tiene tres roles: integración/coordiación, aprendizaje y reconfiguración.

Las actividades que se llevan a cabo dentro de la firma, tanto internas como externas, son coordinadas e integradas por los administradores, incluyendo aquellas relacionadas con la tecnología. De acuerdo con Teece et al (1997), éstas son la fuente de la ventaja competitiva, por lo que la labor administrativa es fundamental para sostenerla.

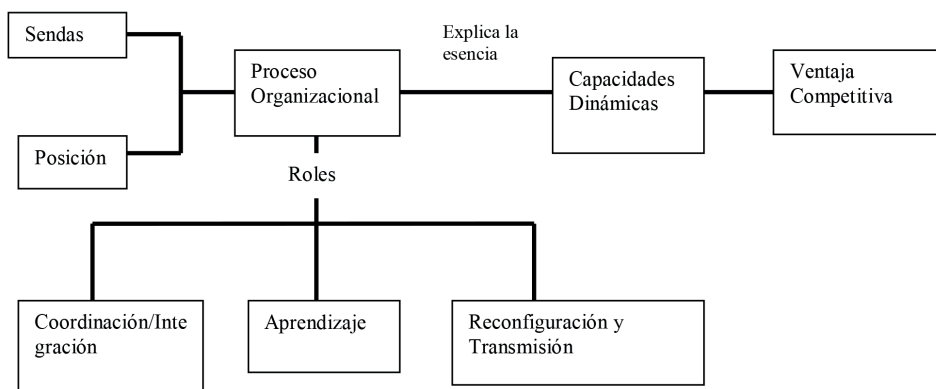
El otro rol, el aprendizaje, se refiere al proceso de repetición y experimentación que permite que las actividades sean desempeñadas de mejor manera y con mayor rapidez. El aprendizaje, dentro del contexto de la empresa, presenta las siguientes características: (a) las habilidades individuales se convierten en las de la empresa y (b) el conocimiento organizacional generado por la repetición de actividades se encuen-

tra en nuevos patrones de actividad, en rutinas o en una nueva lógica organizacional. Por supuesto, el conocimiento requiere ser coordinado por los gestores de la empresa, ya que en términos de capacidades dinámicas, éste es el medio adecuado para que se lleve a cabo una potencial reorganización del conocimiento en toda la organización (Ibidem: 520).

Finalmente, el último rol del proceso organizacional que es la reconfiguración y transformación, permite responder adecuadamente a los cambios inesperados que se presentan en el ambiente, lo que implica tener la capacidad de reaccionar efectuando las transformaciones y reconfiguraciones, internas y externas, de las ventajas estructurales de la empresa para enfrentar adecuadamente esos cambios. Esto implica una constante vigilancia de lo que pasa en el mercado y con la tecnología para adoptar las medidas que sean necesarias, que pueden ser costosas. La administración efectiva de la empresa implica realizar cambios minimizando el costo, esto es, tener la habilidad de observar cuidadosamente el ambiente, para evaluar los mercados y los competidores, y actuar con rapidez en la transformación y reconfiguración que vaya más allá de la competencia. En sí misma, la capacidad de transformar y reconfigurar es una habilidad del aprendizaje organizacional (Teece et al, 1997).

El proceso organizacional, a partir de sus roles, explica la esencia de las capacidades dinámicas que son, a su vez, las que definen la ventaja competitiva de la empresa (figura 1.2). El papel de la administración (los gestores de la empresa) en todo el proceso de crear ventaja competitiva es evidente, ya que son los administradores los encargados del proceso organizacional, que finalmente define las capacidades dinámicas que la empresa posee. Además influye en la senda y la posición, que son el antecedente del proceso organizacional y por lo tanto, de la ventaja competitiva. El equipo administrativo es, por lo tanto, el generador de las capacidades dinámicas y el valor intrínseco de la competitividad de la empresa.

Figura 1.2
Proceso de Creación de Ventaja Competitiva



Un punto esencial en los trabajos de Teece (1986) y Teece et al (1997) es la apropiación y difícil imitación de las capacidades dinámicas generadas. Para ellos, la ventaja competitiva de la empresa es sostenible y se puede generar beneficio económico en la medida en que el proceso organizacional no pueda ser apropiado o imitado por las otras firmas. El conocimiento tácito es la clave, ya que se trata de un aprendizaje interno, compartido sólo por los miembros de la organización; es codificado, resultado de prueba y error, de la experimentación dentro de la firma, por lo que su replicación en otra empresa es complicado y si se logra, los resultados pueden ser diferentes.

La función administrativa es también recalcado por Hamel y Prahalad (1990), al señalar que los administradores de una empresa tienen como tarea principal crear una organización que sea capaz de adelantarse a los deseos del consumidor, de elaborar los productos que los consumidores ni siquiera hayan imaginado. Esta será la diferencia en la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

Para Hamel y Prahalad (1990) existe una diferencia en las fuentes de ventaja competitiva de la empresa según el periodo de tiempo en que se quiera obtener. Así, en el corto plazo, la ventaja competitiva de la empresa es derivada del precio y desempeño del producto, mientras que en el largo plazo, la competitividad de la empresa se encuentra en la habilidad de construir, a un menor costo y más rápidamente que sus competidores, las *competencias centrales* (nucleares) que sean capaces de crear productos no anticipados.

Las competencias centrales son definidas como el aprendizaje colectivo en la organización. De manera especial se refieren a la capacidad de coordinar diversas destrezas productivas, además de integrar exitosamente múltiples flujos de tecnologías. La organización del trabajo y la creación de valor son parte de las competencias centrales, que incluyen también a la comunicación, participación y un profundo compromiso para trabajar en la búsqueda de mayores alcances para la empresa.

De acuerdo a esta definición, competencias centrales no es reducir costos o compartirlos en diferentes unidades de negocios, gastar más que los rivales en investigación y desarrollo o concebir a la empresa como una colección de negocios individuales. Las competencias centrales son destrezas unidas que se funden alrededor de los esfuerzos individuales que no son estrechamente enfocados, que pueden reconocer las oportunidades para combinar su forma de hacer las cosas con las de lo demás en nuevos e interesantes sentidos. Las competencias centrales no se desgastan con el uso, al contrario, se renuevan y fortalecen en la medida en que se utilizan más intensivamente, que son compartidas por los miembros de la firma.

Para reconocer una competencia central que conduzca a la empresa a ser más competitiva, Hamel y Prahalad (1990:86) señalan que deben realizarse tres pruebas para comprobar que en la empresa han sido creadas competencias. Primera, una competencia central permite acceso potencial a una amplia variedad de mercados; segunda, el consumidor de los productos finales ofrecidos por la empresa debe percibir beneficios, mismos que son generados de forma significativa por la competencia central; y la tercera, la imitación de la competencia central por parte de los rivales debe

ser difícil, pues se trata de una armonización compleja de tecnologías y habilidades productivas.

Conclusiones

Sea a través de la administración efectiva, de las capacidades dinámicas o de las capacidades centrales, el papel de la administración de la empresa sobresale en estos tres enfoques teóricos. Son los administradores quienes deben coordinar y organizar los recursos, además de dirigir los esfuerzos dentro de la empresa para diferenciarla del resto de los competidores. La ventaja competitiva de la empresa se encuentra en esta capacidad de decisión de la administración, en las estrategias implementadas por los administradores para enfrentar un ambiente incierto y cambiante.

Cabe destacar también el papel que juega el conocimiento tácito en la ventaja competitiva de la empresa. La historia de la empresa y la experiencia compartida de todos los miembros, las actividades y procedimientos repetidos difíciles de describir o explicar, se convierten en activos intangibles que le pertenece sólo a la empresa, que no puede ser imitado por los rivales. Los resultados positivos de este conocimiento tácito son una ventaja que la empresa posee, que crea una diferencia difícil o imposible de ser imitada, y que se convierte en una barrera para los rivales. Una parte importante de la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en el conocimiento tácito, además de las capacidades administrativas.

La comprensión de la empresa ha llevado a diferentes autores a plantear modelos y teorías que expliquen el comportamiento de éstas y de los empresarios en cuanto a las decisiones que contribuyan al logro de beneficios. Desde la visión más simplista de la empresa con producto homogéneo hasta el análisis de la diferencia de producto y de precio, todos han aportado algo para entender su funcionamiento.

En este artículo el punto de partida es la teoría neoclásica que considera a los beneficios normales como una consecuencia de la competencia perfecta; las empresas son tomadoras de precios al tener un producto homogéneo y no existir barreras a la entrada. En esta teoría, sólo la empresa monopólica tiene beneficios extraordinarios logrados por sus condiciones particulares y las del mercado; en competencia perfecta, no existe ventaja competitiva de unas empresas sobre otras. A principios del siglo XX, los estudios sobre empresas llegan a la conclusión de que los mercados son imperfectos (competencia monopólica y en su mayoría oligopolios), los productos no son iguales y se venden a precios diferentes, los empresarios son agentes activos en la toma de decisiones dentro de la empresa, las áreas de ventas y marketing son fundamentales para ganar segmento de mercado y la competencia entre empresas provoca beneficios extraordinarios. La innovación en productos y procesos es un detonante para el desarrollo de la empresa, del mercado y del país.

Un paso importante en el análisis de la empresa, es reconocer su carácter de institución formada por agentes, cuyas interacciones y retroalimentación son la esencia de ésta. Más que un conjunto de factores tangibles para la producción, la empresa incluye también los intangibles, que son finalmente en lo que debe ponerse atención.

Dentro de estos intangibles se encuentra el conocimiento y experiencia del consejo de administración de la empresa, que es un elemento destacado en la creación de ventaja competitiva. Para Penrose (1959), son los administradores los que reconocen las capacidades que se tienen en la empresa y frente a un ambiente que cambiante, las estrategias son el medio para desarrollar las oportunidades y servicios productivos, que le son específicos a la empresa, y que son la fuente de su ventaja competitiva.

Teece, Pisano y Shuen (1997) utilizan el término de capacidades dinámicas para explicar la habilidad que tienen los administradores de tomar las mejores decisiones en ambientes en constante cambio. Señalan que es a través de respuestas innovadoras, efectivas, flexibles y a tiempo como la empresa logra mantenerse exitosamente en el mercado; que es el desarrollo de capacidades dinámicas las que determinan la competitividad de la empresa.

En el caso de Hamel y Prahalad (1990), la capacidad que tienen los administradores de anticiparse a los deseos de los consumidores, de elaborar productos todavía no imaginados por éstos, es la que origina la ventaja competitiva de la empresa. Señalan que son las competencias centrales las marcan la diferencia entre las empresas y las que, finalmente, definen la ventaja competitiva.

Bibliografía

- Chamberlin, E. (1933). *Theory of Monopoly Competition*. Harvard University Press.
- Hall, R. L. y Hitch C.I. (1939). *Price theory and business behavior*. Oxford Economic Papers.
- Hammel G. y Prahalad, C.K. (1990). "The Core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. Mayo-junio, pp. 79-91.
- Hongson, Geoffrey M. (2003). "El enfoque de la economía institucional" en: *Comercio Exterior*. Vol. 53, Núm.10, octubre pp. 895-916.
- Fong Reynoso Carlos (2005). *La teoría de los recursos y las capacidades*. Fundamentos microeconómicos. México, Universidad de Guadalajara, Unidad para Desarrollo de la investigación y el posgrado.
- Jeannot Fernando (2002). "Fluctuaciones cíclicas en Shumpeter", en análisis económico. Año/volumen XVII, número 35, pp. 43-77.
- Koutsoyiannis, A. (1985). *Microeconomía Moderna*. Argentina, Amorrourtu Editores.
- Langois, Richard N. y Robertson, Paul L. (2000). *Empresas Mercado y cambio económico. Una teoría de las instituciones empresariales*. España, Biblioteca Episteme, Sección Tratados.
- Penrose, E. (1959). *The theory the grow of the firm*. London Basil Backwell.
- Teece, David J.; Pisano Gary; Shuen, Amy (1997). "Dinamic capabilities and strategic management". En *Strategic Management Journal*. Vol.18 No. 7 (agosto), pp. 509-533.
- Spiegel, Henry (1991). *El desarrollo del pensamiento económico*. España, Ediciones Omega.