

MODELOS, FILOSOFÍAS Y CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL¹

“...es llamativo que los asuntos de dineros, poderes e iniciativas aparezcan bastante en la penumbra en los libros y estudios sobre la dirección de empresas, olvidando que son críticos para la labor de gobierno en la realidad”.

Antonio Valero y José Luis Lucas²

Uno de los rasgos más originales de la Política de Empresa de los profesores Valero y Lucas es el reconocimiento de la configuración institucional como aspecto clave en el gobierno de las empresas. Esta idea permite profundizar y entender mejor los temas de la iniciativa empresarial, del poder y del dinero, tres pilares básicos para poder cimentar la buena marcha y la continuidad de la empresa. Su acierto está en tratar a estos tres elementos de una manera conjunta, lo que permite entender mejor su interrelación y origen común, cuando lo más frecuente es que se traten de forma separada, con la consiguiente pérdida de perspectiva.³

En las últimas dos décadas la literatura de la dirección de empresas ha estado dominada por la estrategia de negocio. ¿Por qué no ha recibido una atención parecida la configuración institucional? Una explicación posible es el gran desarrollo conceptual de los modelos de estrategia en los últimos años, como consecuencia de la aplicación de la teoría económica a esta parcela del gobierno de la empresa. La mayor conceptualización de los temas de negocio resultó atractiva para muchos profesores que empezaron a difundirla en las escuelas de negocios, y también fue bien acogida por consultores y directivos.

¹ Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor Juan Antonio Palacios Raufast.

Copyright © Enero 2005. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias de la misma o pedir permiso para su utilización, por favor, póngase en contacto con el Departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org
Rev. 12/18

² Valero y Lucas [2005], 123.

³ El modelo de Política de Empresa aparece expuesto en Valero y Lucas [2005], sexta edición del libro publicado originalmente en 1991. Ginebra [2000] y Lucas [2004] aportan comentarios adicionales. En Lucas et ál. [2005] se pueden ver varios trabajos relativos a la configuración institucional.

La aparición de estos nuevos modelos ha tenido el efecto de concentrar mucha atención hacia la estrategia de negocio, al precio de postergar muchas veces temas igualmente importantes pero que no han contado con la ventaja de presentar un esquema conceptual tan estructurado y aplicable. Mientras esto no ocurra con la configuración institucional, será difícil que llegue a ocupar el lugar destacado que le corresponde en el gobierno de la empresa, tanto en las publicaciones como en los cursos de las escuelas de negocios. A continuación se presenta un breve repaso de la literatura y del estado actual de la dirección de empresas, para llegar a considerar al final del trabajo la posibilidad de un mayor desarrollo conceptual de la configuración institucional.

EL MODELO ECONÓMICO DE LA EMPRESA

La teoría económica ha encontrado siempre un campo de aplicación fértil en la actividad de las empresas, y sus resultados más concretos en las últimas décadas se han producido en las finanzas, en la estrategia de negocio y, por último, en el diseño organizativo.

Evolución reciente

Hacia finales de los años sesenta un grupo de economistas había creado una nueva teoría que suponía aportaciones importantes al conocimiento de los mercados financieros y a las *finanzas* de la empresa. Estas ideas se incorporaron de inmediato a las clases de las escuelas de negocios y, algo más tarde, al mundo real de financieros y operadores del mercado. La nueva teoría resultó ser una herramienta muy útil para ordenar ideas, reflexionar desde una nueva perspectiva, y establecer algunos principios básicos, sin que sea bueno pretender que sus conclusiones —basadas en supuestos muy idealizados— deban aplicarse de forma literal en la práctica. El reto del profesor de finanzas está en reconocer esta limitación y tenerla en cuenta en su investigación y docencia, que nunca deben olvidar cómo se resuelven estos problemas en el mundo real.⁴

Si los años setenta fueron los de la implantación de nuevas ideas financieras, los ochenta se convirtieron en un paseo triunfal para las aportaciones a la *estrategia de negocio*. El proceso fue bastante parecido a lo que había ocurrido con las finanzas una década antes, pero en este caso fueron los trabajos de investigación económica sobre organización industrial los que empezaron a ser aplicados y divulgados eficazmente por escuelas de negocios y consultores. En este empeño destacó Michael Porter, discípulo del profesor Andrews y miembro de su equipo de profesores de la escuela de Harvard.⁵ Porter aplicó teoría económica para desarrollar algunas ideas aportadas por el grupo de Andrews, y consiguió de esta forma elaborar un esquema de análisis de negocios.

⁴ Una exposición más amplia de este punto se puede ver en Palacios [2003].

⁵ Las ideas de este equipo, desarrolladas en sus cursos de política de empresa, están recogidas en Andrews [1987], tercera edición del libro publicado por primera vez en 1971. El concepto de estrategia de negocio presentado por Porter puede verse en Porter [1980] y [1985]. Una aportación interesante a estos modelos desde el campo de los consultores es la de Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group. Algunos de sus artículos pueden verse en Stern y Stalk [1998].

En esencia su propuesta es que la competencia y las perspectivas de beneficio de un negocio, vienen determinadas por ciertos factores como la facilidad o dificultad con la que nuevos competidores pueden entrar en el negocio, la fuerza y el poder de los proveedores y clientes, y la posibilidad de desarrollo de productos sustitutivos en otros sectores. Las empresas pueden mejorar su situación en este marco; bien reduciendo costes, bien diferenciando sus productos para poderlos vender a precios superiores.

El éxito inmediato de estas ideas y su amplia difusión hizo que se tendiera a relegar a un segundo plano otras áreas del gobierno de la empresa. Sin mucha exageración se puede decir que la dirección de empresas se redujo para algunos al mero diseño de una estrategia de negocio, que a veces se completaba con algunas consideraciones sobre su aplicación práctica. Sin embargo, a pesar de esta consecuencia poco deseable, esta aportación supuso un avance claro en el conocimiento de la naturaleza del negocio.

La posición dominante de la estrategia ha continuado hasta nuestros días, en los que ha aparecido un nuevo impulso, orientado esta vez al *diseño de la organización*. Esta iniciativa se apoya una vez más en la investigación económica reciente de un grupo de economistas que vieron distinguida su aportación con varios premios Nobel, como ocurrió con el caso anterior de las finanzas. La conjunción de nuevas ideas sobre diseño organizativo con las ya conocidas sobre estrategia, permite disponer ahora de un modelo conceptual más amplio y completo, con lo que podría comenzar un nuevo periodo en el que el gobierno de la empresa se centre de nuevo en estas áreas en detrimento de otras menos estructuradas. El apartado siguiente resume el planteamiento básico de este nuevo modelo económico de la empresa.

El estado del arte⁶

La secuencia tradicional para abordar el diseño de la organización, desde la visión económica de la empresa, ha sido: 1) considerar el entorno económico, legal, social, y tecnológico como un dato; 2) formular una estrategia de negocio; y 3) diseñar la organización para ejecutar esta estrategia. Esta secuencia se ajusta a la frase acuñada por Chandler [1962]: *“La estructura sigue a la estrategia”*.

El punto de partida de todo este proceso suele ser la identificación de una oportunidad de negocio que puede aparecer por una imperfección del mercado o por una necesidad insatisfecha. El paso siguiente es la formulación de una estrategia para explotar esta oportunidad, que debe contener los siguientes elementos:

1. Formulación de la ventaja competitiva de la empresa.
2. Explicación de cómo esta ventaja se materializará en la práctica.
3. Definición del ámbito del negocio, sus productos y servicios, actividades emprendidas, ubicación y tecnología.
4. Un objetivo que permita medir la marcha de la empresa.

⁶ El contenido de esta sección se basa en el libro de John Roberts [2004], que presenta un buen resumen de la aportación reciente de la teoría económica a la dirección de empresas.