

CONTRIBUCIONES DE LA ORGANIZACION INDUSTRIAL A LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

EMILIO HUERTA ARRIBAS
Catedrático del Dpto. de Gestión de Empresa
Universidad Pública de Navarra

1 . - INTRODUCCION .

El estudio de las relaciones entre la Organización Industrial (O.I.) y la Dirección de Empresas (D.E.) es un tema de creciente interés entre los estudiosos de la empresa. En los últimos años se observa cómo instrumentos de análisis, conceptos y técnicas que se desarrollan en una disciplina se incorporan rápidamente y se utilizan en el desarrollo conceptual de la otra. Es un cuestión, por tanto, interesante, aunque nada sencilla, el estudiar cómo se está produciendo esta simbiosis e integración de nuevas ideas y los distintos matices que adquieren cuando se utilizan bien desde el interés de los economistas, bien desde la perspectiva de los gestores de empresas.

La disciplina de la Organización Industrial se ha preocupado por el estudio de la estructura y comportamiento de las industrias en una economía. Los cursos que se enseñan con ese título tratan sobre el tamaño de las empresas, sus causas, los efectos de la concentración sobre la competencia y se preocupan por estudiar los efectos de la competencia sobre las distintas dimensiones relevantes de las decisiones empresariales. Básicamente, se enseñan en las Facultades de Economía y, normalmente, los trabajos de O.I. establecen proposiciones normativas útiles para desarrollar políticas eficientes de defensa de la competencia.

Los cursos de Dirección de Empresas han incorporado tradicionalmente un

conjunto de saberes dirigidos a entender las distintas dimensiones de la empresa, y muy orientados a satisfacer las necesidades profesionales de los futuros gerentes de las empresas. El marketing, la administración, las finanzas, la logística, etc., se han desarrollado poniendo poco énfasis en los conceptos teóricos asociados al análisis económico, y la práctica empresarial y la experiencia de gestión han sido los elementos sobre los que se ha construido un conjunto importante de ideas y reflexiones cuya virtualidad fundamental ha sido que se pudieran aplicar y contrastar fácilmente.

Por ello, estos dos bloques de conocimientos han avanzado y se han desarrollado con gran independencia, sin que existiese una comunicación e interrelación fluida de saberes. Hasta hace poco tiempo, los antecedentes muestran que ha existido una escasísima colaboración entre el núcleo de conocimientos que soportan la O.I. y los que configuran la D.E. Lo novedoso de la presente situación es que comienzan a abrirse nuevas perspectivas sobre las posibilidades de una mayor colaboración entre ambas disciplinas.

En este trabajo, abordaremos el estudio de las relaciones entre la O.I. y la D.E. De forma precisa, el objetivo de este artículo es revisar brevemente los desarrollos recientes de la O.I. y analizar su impacto sobre los conocimientos de Dirección y Gestión de Empresas. Estudiaremos en qué áreas y campos se están produciendo avances que facilitan que nuevas ideas, conceptos y metodologías configuren una base común de trabajo de distintas disciplinas. Las nuevas investigaciones sugieren la existencia de una cada vez más fructífera colaboración en temas y metodologías que apunta un buen aprovechamiento de esfuerzos y sinergias para un mejor conocimiento de los fenómenos empresariales y económicos.

Vamos a hacer una síntesis apretada del estado de la cuestión en las dos disciplinas de referencia.

La idea básica que subyace en la D.E. es que la empresa necesita asociar sus capacidades a las oportunidades que surgen en la industria en la que desarrolla su actividad. La empresa, a partir del análisis del entorno, reconoce un conjunto de oportunidades y amenazas a las que se enfrenta para, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles, definir una respuesta que garantice su supervivencia.

De acuerdo con esto, la dirección de la empresa debe mirar hacia adentro de la organización para descubrir sus capacidades, evaluar el potencial asociado a los recursos disponibles y reconocer los elementos de su estructura organizativa que dificultan el proceso de construcción de su ventaja competitiva. Pero la gerencia debe mirar, también, hacia afuera de la organización para reconocer las oportunidades y riesgos que aparecen en el entorno y definir una estrategia que

establezca los objetivos y desarrolle un conjunto de políticas operativas para cada área funcional de los negocios en los que participa.

Formulado así el problema, puede parecer, al menos en la superficie, que la empresa se enfrenta a un problema bien definido de evaluación y asignación de sus recursos para alcanzar sus objetivos. En este contexto, parece que debe existir una serie de principios y criterios claramente establecidos que sirvan de guía para la toma de decisiones directivas, porque precisamente el análisis económico estudia este problema de cómo asignar recursos escasos susceptibles de ser utilizados en distintos usos, en un marco donde hay escasez. Pero este no es el caso, o por lo menos, la observación de los textos habitualmente utilizados en la enseñanza de la Economía de la Empresa nos sugiere, que en la mayoría de estos textos, se recoge de manera dispersa y fragmentada las herramientas de análisis y proposiciones más importantes que proporciona la economía.

En este marco, el concepto de estrategia competitiva aparece como un instrumento nuevo y clave para facilitar a los responsables directivos de las empresas la traducción del enorme caos de sucesos, decisiones, recursos y objetivos a los que se enfrentan en su actividad cotidiana, en un camino ordenado de identificación del problema básico de la empresa y reconocimiento de su situación respecto al entorno. Ahora bien, definir los elementos y contenidos básicos de la estrategia, formularla adecuadamente y ejecutarla de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar, no resulta tarea fácil.

Los trabajos pioneros de K. Andrews en Harvard y los desarrollos posteriores a finales de los sesenta del Boston Group y MC Kinsey, definiendo los conceptos básicos de la planificación estratégica, apuntaban ya la importancia de definir un marco para comprender la estructura de la industria, analizar el comportamiento de los competidores y resumir esto a través de recomendaciones estratégicas.

Pero son las posiciones de I. Ansoff sobre la estrategia y el esquema analítico para el estudio de la industria proporcionado por M. Porter las referencias más precisas para comprender y analizar el problema estratégico de la empresa. Definir la estrategia significa establecer criterios que permitan evaluar y medir los resultados cualitativos y cuantitativos de la organización e identificar reglas que permitan vincular adecuadamente a la empresa con su entorno. En este proceso se manifiestan las relaciones más importantes entre la gestión y la organización industrial. La O.I. ofrece criterios y guías interesantes para facilitar el proceso de definición, ejecución y control de la estrategia competitiva de las empresas.

Ansoff define la estrategia como el conjunto de reglas que orientan y guían la actuación de la empresa. Donde estas reglas garantizan la coherencia de la actuación de las empresas y facilitan el proceso de toma de decisiones desde la dirección.

A su vez, el contenido básico de la estrategia de la empresa lo constituye la definición de un conjunto de productos/mercados que la empresa satisface; el crecimiento previsto de los negocios y mercados donde la empresa actúa; las ventajas competitivas que le permiten superar el equilibrio concurrencial y construir una posición defendible en la industria y las sinergías derivadas de la elección de un conjunto de productos y mercados donde la empresa desarrolla su actividad competitiva.

M. Porter (1980) incorpora una visión del problema directivo de la empresa que profundiza y completa el análisis anterior. Para este autor, la estrategia competitiva de la empresa arranca del reconocimiento de que las fuerzas competitivas difieren de industria a industria. Donde los competidores juegan un papel central y son observados como organizaciones con una dinámica propia construida a partir de sus puntos fuertes y débiles. La estrategia competitiva de la empresa significa que ésta, de la observación del entorno y de la dinámica de sus competidores, reconoce un conjunto de oportunidades, que debe aprovechar, y amenazas, que debe evitar. A partir de estas observaciones, la empresa construirá una posición defendible que le permita sobrevivir e incluso alcanzar resultados por encima de los niveles competitivos. Para garantizar esta posición sostenible, la empresa creará y se aprovechará de las imperfecciones que existan en el mercado.

Las diferencias entre los enfoques de I. Ansoff y M. Porter son significativas desde un punto de vista de la gestión de las empresas. Para Ansoff, la naturaleza del problema directivo de la empresa es el de un juego en el que intervienen dos agentes; la naturaleza y la empresa. El problema de la empresa, que tiene una bien definida función objetivo, es el de obtener y procesar la información sobre el mundo exterior, donde la información es sinónimo de una señal emitida por el entorno y que lo caracteriza. En este modelo no se tiene en cuenta la existencia de comportamientos estratégicos. La idea es que la naturaleza puede ser compleja, sofisticada, pero no maliciosa.

Por el contrario, para Porter, el problema estratégico de la empresa puede ser capturado mediante el concepto de juego estratégico. En el juego intervienen dos agentes: la empresa y los competidores. La empresa reconoce la interacción que se establece con los otros jugadores. El entorno específico donde actúa la empresa puede ser favorable o desfavorable a sus intereses pero la empresa reconoce que sus competidores, con su actuación, pretenden infringirle un dano. En este contexto, la empresa reconoce la interdependencia existente en la industria y pretende elegir, con sus conjeturas, las reglas que maximizan sus resultados.

Pero ambos enfoques, que han tenido una gran influencia en el campo de la gestión de empresas, comparten algo esencial como es la importancia de la industria, del entorno donde directamente compete la empresa, como elemento crucial para definir y desarrollar la estrategia de la empresa. En última instancia, la estrategia no es más que la respuesta de la empresa a las exigencias del entorno donde actúa.

Las dos aproximaciones ponen énfasis en que para garantizar la supervivencia de la empresa, ésta debe de entender las señales que el entorno emite. Qué demandan los consumidores; o cómo cambian los gustos de los clientes; cuál es el comportamiento de los rivales; o cómo se modifica la naturaleza de la competencia en la industria, son referencias precisas que una empresa debe atender para poder garantizar su viabilidad económica y financiera y cumplir los objetivos propuestos.

Aparece en este caso una cuestión crucial para definir las reglas de actuación de la empresa. Es fundamental caracterizar e interpretar la dinámica económica que se manifiesta en los mercados. Dicho de otra forma, será fundamental para establecer la respuesta de la empresa a las señales del entorno específico reconocer cuáles son los atributos, las características, las fuerzas que determinan la rivalidad y los resultados de las empresas en la industria. Por ello, en el pensamiento estratégico que se desarrolla a partir de los setenta en las principales escuelas de negocios, surge con fuerza la idea de que es importante estudiar con rigor y profundidad aquellas variables exógenas no controlables por la empresa, pero que afectan a sus resultados. Es fundamental analizar el Entorno donde la empresa actúa, y en particular, es básico identificar la dinámica competitiva que caracteriza a la industria donde la empresa compete.

De forma paralela a esta preocupación sobre la importancia del entorno, los economistas estaban trabajando también en un área conocida bajo el nombre de Organización Industrial que consideraba los problemas de la microeconomía aplicada.

Hay en la O.I. suficiente variedad de tradiciones que resultan difíciles de caracterizar en su totalidad. El problema básico radica en la multiplicidad de sus orígenes. Mientras la investigación continúa en el marco del paradigma tradicional estructura/conducta/resultados, existen otras aproximaciones que proporcionan referencias valiosas para analizar la conducta de las empresas y la estructura de los mercados. Estas incluyen la Economía de los Costes de Transacción, los nuevos desarrollos de la Teoría de la Decisión y Juegos y la Teoría de la Agencia. Discutiremos las contribuciones más interesantes realizadas desde estas distintas tradiciones, así como sus implicaciones más sobresalientes para la Dirección Estratégica.

Stigler, en su libro “*The Organization of Industry*” (1968), señala en la introducción dos razones para justificar por qué existen cursos de *O.I.* además de los cursos de microeconomía. La primera es que la teoría está muy formalizada y no incorpora estudios de carácter empírico que permitan estimar los conceptos que en ella se

desarrollan. En segundo lugar, indica que los cursos teóricos no discuten cuestiones de política, particularmente cuestiones de competencia y regulación de los mercados. A un nivel básico, no hay diferencia entre un curso de *O.I.* y uno de microeconomía. Pero profundizando más, aparecen las siguientes:

a) El análisis microeconómico estudia el funcionamiento de estructuras de mercado simples; la competencia y el monopolio. Por el contrario, las aplicaciones más interesantes de la *O.I.* se refieren al estudio de la competencia imperfecta: el tipo de mercado en el que las empresas no son ni perfectos competidores ni monopolistas, sino algo entre los dos. Existen “pocas” empresas en la industria y las relaciones y comportamientos entre ellas son relevantes para entender el equilibrio en la industria.

b) En la *O.I.*, existe preocupación por desarrollar conceptos de contenido empírico. ¿Cómo medir el nivel de competencia en los mercados? ¿Cómo evaluar las barreras a la entrada en una industria? ¿Qué indicadores recogen los resultados de las empresas?

c) La *O.I.*, a diferencia de la microeconomía, pretende establecer indicaciones precisas de política pública. En particular, muchos trabajos de *O.I.* han estado relacionados con el diseño de políticas de defensa de la competencia.

Estas observaciones se reflejan también en otros textos básicos de *O.I.*. Así, A. Jacquemin y H. W. de Young (1977), F. M. Sherer (1970), M. Waterson (1984), S. Martin (1988) y J. Tirole (1989), coinciden en señalar que la *O.I.* es el campo de la economía que estudia la estructura de los mercados, el comportamiento de las empresas, y los costes y beneficios sociales asociados a distintas estructuras del mercado y conductas empresariales. Es decir, desde la tradición de la economía, aparece una línea de trabajo que identifica el estudio de la estructura de los mercados como objeto de su reflexión.

Además, manifiesta su preocupación no sólo por comprender desde una perspectiva teórica los elementos claves que originan la rivalidad competitiva en los mercados, sino que pretende impulsar el desarrollo de indicadores y variables con contenido empírico que permitan realizar evaluaciones y medidas de la competencia efectiva que existe en una determinada industria.

Como se observa, existe una preocupación compartida por la O.I. y la dirección de empresas por conocer y analizar el funcionamiento de las industrias. Veremos ahora cómo han avanzado y qué técnicas han desarrollado para el estudio de la dinámica competitiva de los mercados.

2.- EL PARADIGMA ESTRUCTURA/CONDUCTA/RESULTADOS.

La primera y más visible contribución de la O.I. a la Dirección Estratégica proviene del empleo del paradigma estructura/conducta/resultado (1). Los desarrollos más notables de esta metodología arrancan de los trabajos pioneros de E. Mason en Harvard durante la década de los treinta y de J. Bain en Berkeley durante los cincuenta.

El impacto de Bain (1956) en el marco teórico de la O.I. es limitado pero su contribución más interesante consiste en popularizar un paradigma con el que aproximarse al estudio de la industria.

El paradigma estructura/conducta/resultado ofrece una definición de los problemas que configuran el tema básico de la O.I. y que ha prevalecido hasta ahora. Pero probablemente más importante, estableció una metodología analítica y empírica que ha dominado la investigación en los últimos treinta años.

Bain en su texto *Industrial Organization* (1959) define claramente su objeto de estudio.

“Estoy preocupado con el entorno en el que las empresas operan y cómo se comportan como productores, vendedores y compradores. Por el contrario, no asumiré una aproximación más interna de lo que es la empresa, más propia de la dirección estratégica, que podría requerir discutir cómo las empresas actúan y se comportan en orden a organizar sus operaciones internas.

Estando preocupado por el comportamiento de las empresas en el mercado, daré un mayor énfasis a la incidencia relativa de las tendencias competitivas y de monopolio en las industrias”.

El autor además sugiere que los fundamentos teóricos de la disciplina residen en la teoría de los precios.

Bain (2) identifica tres elementos de la estructura de acuerdo con dicha teoría:

1.- La concentración de empresas. Esto se asocia en su perspectiva con el alcance de los comportamientos colusivos de las empresas.

2.- El grado de diferenciación de productos. Productos diferenciados significan funciones de demanda con pendiente positiva y, por tanto, cierto poder de mercado.

3.- Las condiciones de entrada. Indican el grado con el que las empresas instaladas pueden elevar sus precios por encima de su coste medio mínimo sin atraer la entrada de nuevas empresas.

Además, para estudiar las industrias sugiere lo siguiente; los resultados de las empresas en una industria particular dependen de la conducta de oferentes y demandantes. La conducta, a su vez, depende de la estructura relevante del mercado. Es decir, considera que la estructura de mercado es la variable exógena relevante. La estructura es el vector de atributos de la industria que son relativamente estables en el tiempo, y que condicionan la naturaleza de la dinámica competitiva en la industria. En particular, la estructura del mercado es el factor central que determina si el comportamiento de las empresas es más o menos competitivo.

Esta hipótesis estructuralista se puede escribir:

Si E, C y R son vectores que representan la estructura, conducta y resultados, respectivamente, donde:

$$R=R(E,C)$$

$$C=C(E)$$

por tanto,

$$R = R[f[E, C(E)]] = g(E)$$

La contrastación de esta hipótesis ha estado especialmente influenciada por los trabajos de J. Bain (1956, 1959) diseñados para describir, como hemos indicado antes, las industrias a través de un número reducido de variables, especialmente medidas de concentración y beneficios, y fijando hipótesis sencillas sobre sus relaciones. Básicamente, utilizando el análisis de regresión se especificaban algunas medidas de rentabilidad como función lineal de ratios de concentración u otros indicadores similares. Se sostenía que en una industria dominada por unas pocas empresas podría ser más verosímil el establecimiento de acuerdos cooperativos. Bajo estas circunstancias, un estadístico, como cualquier índice de concentración, parecía un candidato natural a explicar la existencia de beneficios supracompetitivos. Así se establecía una relación causal entre el nivel de concentración en la industria y los beneficios medios en ella. Los sesenta han representado la rápida difusión de las ideas anteriores.

Sherer (1970) ha resumido magníficamente en su texto los desarrollos más importantes de esa década en el área de la O.I.. El cuadro 1 ilustra las características básicas de la literatura después de los trabajos pioneros de Sain (3). Primero, los elementos de la estructura/conducta/resultados han sido considerablemente ampliados y segundo, la dirección de las flechas indica una modificación en el sentido de la causalidad. No sólo la estructura afecta a la conducta, también la conducta, por ejemplo la publicidad, tiene influencia sobre la estructura.

De todas formas, las limitaciones del paradigma estructura / conducta / resultados eran importantes. Como ha señalado R. Schmalense (1986), se encuentra en esta literatura poco soporte teórico que justifique la utilización de unas variables u otras; se establecen argumentos a priori, típicamente limitados a justificaciones verbales para la inclusión o exclusión de variables particulares en el lado derecho de la ecuación lineal y es necesario reconocer que resulta muy difícil establecer conclusiones sobre causalidad derivadas del análisis cruzado. De todas formas, los problemas más sustantivos bajo el prisma de la D.E. radicaban en el hecho de que, como ha reconocido M. Porter (1983), el marco de la investigación en O.I. se dirigía hacia la discusión de la política pública sin considerar sus implicaciones sobre la estrategia. Y lo más importante, se suponía que la conducta (estrategia) no era una dimensión relevante que afectase al resultado de las empresas en el mercado.

A partir de los años ochenta, y como consecuencia de las críticas anteriores, los investigadores han optado por una interpretación del paradigma analíticamente más complicada pero más rica y más próxima al ejercicio de la actividad competitiva de las empresas en la industria.

La Nueva O.I. incorpora de forma activa los trabajos de Cournot, Hotelling, Chamberlin y Schelling. Las ideas dominantes son las siguientes:

a) La aproximación analítica se realiza desde las matemáticas y utilizando muchos conceptos de teoría de juegos.

b) Se especifica la conducta de las empresas en términos de equilibrio. Como ejemplo de un concepto de equilibrio tenemos el de Cournot: el output seleccionado por una empresa constituye un equilibrio si, dado el output seleccionado por las empresas rivales, ninguna empresa puede aumentar su beneficio alterando su decisión de output. Alternativamente, si el precio es la variable de decisión, definimos el equilibrio de Bertrand.

De forma general, el output o el precio puede reemplazarse por otra variable de decisión y la idea básica de que cada empresa optimiza dada estrategia de los rivales es conocida como equilibrio de Nash.

Una metodología típica de la nueva O.I. especifica las condiciones iniciales y

el concepto de equilibrio como exógeno y después estudia:

- 1.- la solución que maximiza el bienestar general.
- 2.- el equilibrio del mercado cuando el número de empresas es una variable exógena.
- 3.- el equilibrio a largo plazo cuando el número de empresas varía.

ES decir, se reconoce que los objetivos y prácticas empresariales afectan a los resultados, e incluso se acepta que las conductas pueden tener un impacto significativo en la transformación de la estructura industrial. Ello implica revisar las ecuaciones precedentes de forma que se pueden reescribir:

$$R = R(E, C)$$

y

$$dE/dt = F(C, E)$$

La evolución de la estructura del mercado en el tiempo depende de la estructura presente y de las estrategias particulares adoptadas por las empresas en el mercado. Se reconoce que la empresa y en particular la Dirección General, juega un importante papel en la configuración de la arena donde compite con otros rivales.

Es decir, la nueva O.I. reconoce el papel activo de los agentes económicos conformando el entorno general y específico en su ventaja (4). En estas condiciones, el equilibrio de la industria es el resultado de estrategias conscientes más que de condiciones iniciales y reglas de juego preestablecidas. Además, esta nueva lectura del paradigma industrial presta mayor atención a los detalles de cada mercado. Esto comporta la realización de un cuidadoso trabajo de estimación econométrica, así como, exige la incorporación de evidencia complementaria mediante el estudio de casos particulares de empresas o industrias.

3.- EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA.

Desde una perspectiva distinta a la de los economistas de la o.I., y más vinculada a la tradición empresarial, M. Porter (1982) ha tendido un puente entre los estudios de Economía de la Industria y la Dirección Estratégica de la Empresa. Porter ha forjado una estructura para el diseño de la Estrategia Competitiva de la empresa sobre la base de la información proporcionada por la O.I. El objetivo básico de la estrategia de la empresa consiste en vincular a ésta con el entorno en el que ejerce su actividad. Este entorno, entendido como el conjunto de variables exógenas no directamente controladas por la empresa y

que afectan a su resultado, tiene múltiples dimensiones, abarcando tanto el marco legal e institucional como las fuerzas políticas, sociales y económicas que operan en una sociedad. Obviamente, el entorno económico es el más relevante. El centro del análisis consiste en reconocer que en cualquier industria existen básicamente cuatro fuerzas competitivas que determinan los beneficios potenciales que las empresas pueden obtener. La intensidad de estas fuerzas es el componente esencial que determina el resultado de la industria. Estas fuerzas competitivas son: la competencia directa entre empresas que fabrican el mismo producto; la competencia potencial que se manifiesta con la amenaza de nuevos entrantes en la industria; la amenaza de productos o servicios sustitutivos; las relaciones verticales que las empresas mantienen con proveedores y/o clientes.

Este modelo identifica dos dimensiones básicas que condicionan la relación de una empresa con sus competidores. La dimensión horizontal, que se manifiesta a través de esa rivalidad directa con empresas que actúan en el mismo mercado, y la competencia, quizás más difuminada o menos obvia pero no por ello menos intensa, que se deriva de la amenaza de entrada de nuevas empresas y la amenaza también de las empresas que satisfacen necesidades similares. Y la dimensión vertical, que se revela a través del poder de negociación de suministradores y clientes. Porque la dimensión horizontal es la más conocida, vamos a referirnos con más detalle a las relaciones verticales que una empresa mantiene con empresas situadas en distintas etapas del proceso productivo.

En situaciones de competencia imperfecta en las distintas etapas del proceso productivo, el número de empresas, las diferencias de tamaño entre ellas, la tecnología y costes, y sus estrategias de actuación en la industria son aspectos fundamentales que explican las desviaciones de las empresas de la regla de actuación competitiva.

El resultado de las relaciones de las empresas de una industria con suministradores y clientes depende de un proceso de negociación complejo a través del cual las empresas tratan de ejercer su poder de mercado (5). Es por ello que la estructura y conducta de las empresas que pertenecen a industrias complementarias condicionan los resultados del mercado. Los proveedores podrán aprovechar el poder de mercado, si lo tienen, elevando los precios de los inputs que suministran a las empresas que actúan en la siguiente etapa de la producción y, por tanto, aumentando sus costes. Además, podemos indicar que el poder de mercado de la industria suministradora será mayor cuanto menos competitivo sea el mercado de proveedores. El ejercicio de ese poder dependerá también de la estructura de la industria que adquiere el input intermedio. Cuanto más competitiva sea ésta, más fácil resultará para los proveedores ejercer su poder de negociación. Comentarios similares se pueden realizar para representar

la relación entre la industria y sus clientes. Los clientes compiten intentando negociar a la baja el precio de los productos que adquieren y presionando por tanto a la baja sobre los ingresos por ventas de las empresas. La capacidad de negociación de los clientes dependerá de la estructura de su mercado.

Por todo ello, la habilidad de una industria para negociar con los proveedores de los inputs y con los clientes; la capacidad de disuasión de las empresas existentes en el mercado frente a la amenaza de posibles entrantes; las relaciones con los competidores directos y con aquellos que ofrecen productos sustitutivos son elementos básicos para comprender la intensidad de la rivalidad en la industria.

El camino que se ha utilizado para aplicar este esquema conocido bajo el nombre de Núcleo Competitivo, al análisis estratégico, ha sido el de tratar la teoría normativa de la organización industrial como una teoría positiva de la D.E. En este contexto, el objetivo principal se modifica y ya no es, como pudiera ser para los decisores públicos, la forma de seleccionar políticas de competencia y políticas industriales que incrementen el bienestar colectivo, sino el problema relevante es cómo aumentar los beneficios, incluso a costa, si es necesario, de reducir el bienestar general, conteniendo o restringiendo la competencia.

Los instrumentos principales de esta gestión estratégica serán el establecimiento de obstáculos o barreras a la entrada y el diseño de acciones que faciliten actuaciones coordinadas y estrategias cooperativas. Como el mismo M. Porter (1980) ha explicado:

Los decisores públicos pueden utilizar su conocimiento de las fuentes de barreras a la entrada para disminuir éstas, donde los directivos pueden utilizarlo para aumentarlas.

La esencia de la dirección estratégica, en este contexto del análisis de la estructura y la conducta, es, por tanto, proteger a la empresa de las fuerzas competitivas. En palabras de M. Porter (1980):

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector contra esas fuerzas competitivas, o que pueda inclinarlas a su favor...

El conocimiento de esas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa y refuerza su posición en un sector industrial.

En definitiva, el contenido de la estrategia competitiva consiste en un proceso definido para crear imperfecciones o profundizar en las ya existentes en

los mercados para, de esta forma, obtener rentas extraordinarias, al liberar parcialmente a la empresa de la disciplina que impone la competencia. Esto realmente significa una relectura del paradigma tradicional estructura/conducta/resultado. Podemos comparar las diferencias de contenido comparando los esquemas propuestos por M. Porter (1984) y F. M. Sherer (1980), en los cuadros 1, 2 y 3.

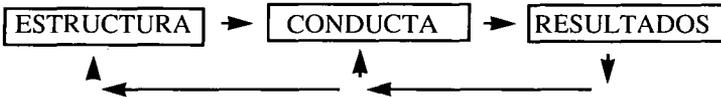
CUADRO 1

METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA.

HIPOTESIS TRADICIONAL



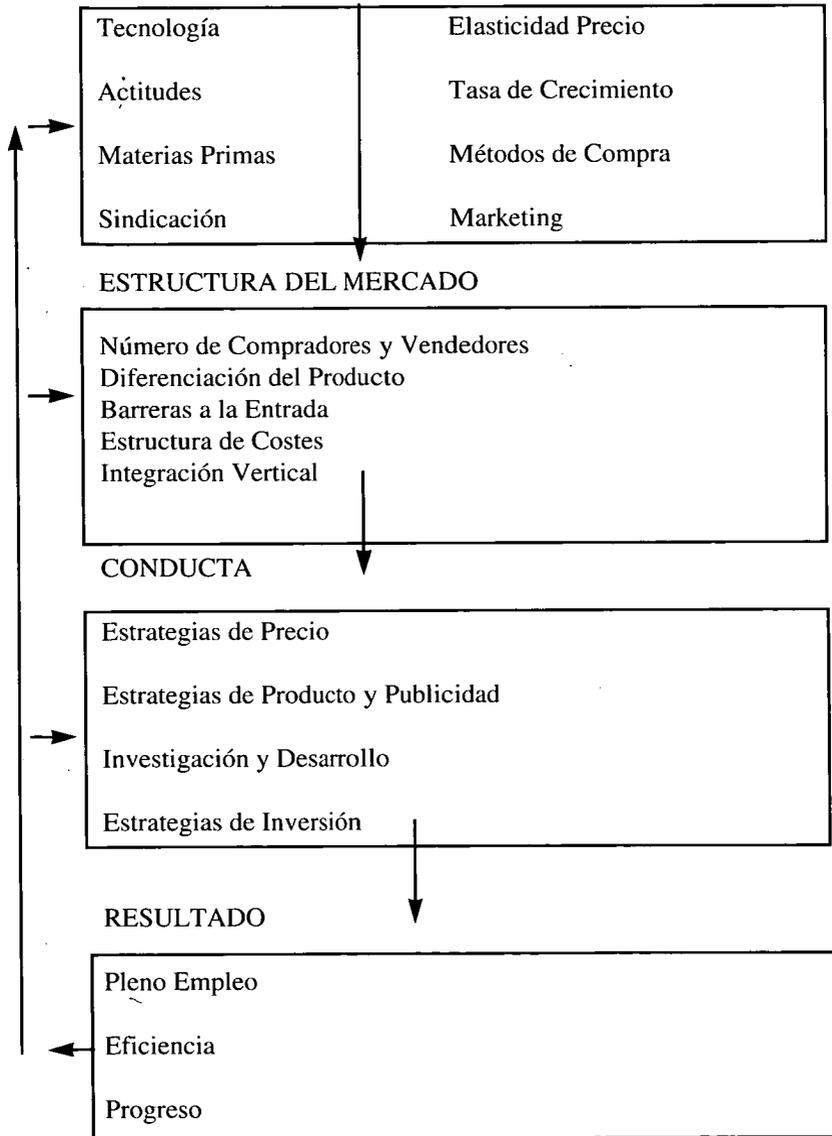
DESARROLLOS POSTERIORES: HIPOTESIS COMPLETA



CUADRO 2

ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA INDUSTRIA.

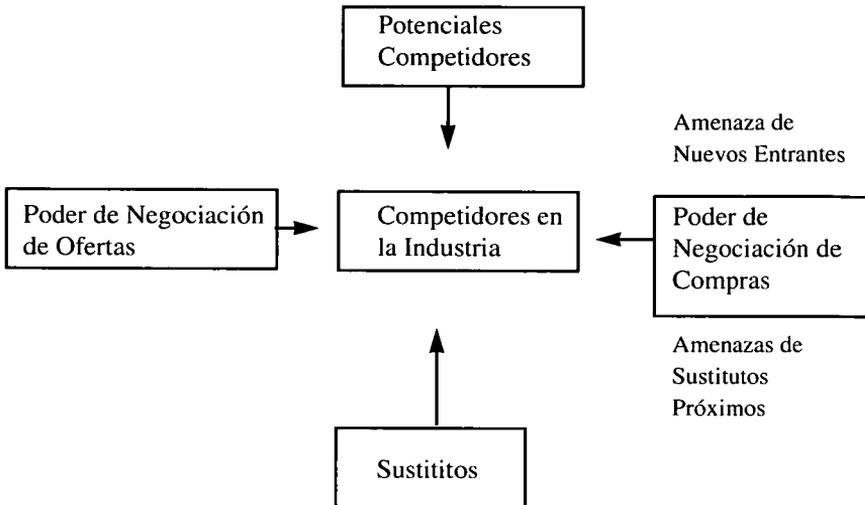
CONDICIONES BASICAS



Adaptado de Sherer (1980)

CUADRO 3

MODELO DE NUCLEO COMPETITIVO



Adaptado de Porter (1980)

En definitiva, las distintas perspectivas y enfoques han contribuido a describir con precisión y extender el conjunto de condiciones de los mercados y de conductas de las empresas que identifican la presión competitiva en una industria.

Los elementos básicos son:

a) El número y tamaño de las empresas:

La preocupación por el número y las diferencias de tamaño entre las empresas, que convencionalmente se representa mediante distintos índices de concentración, refleja la creencia de que cuanto menos sea el número de empresas en un mercado, más verosímil es que aparezca el ejercicio de poder de mercado. Las restricciones en el output, el aumento de los precios que pagan los consumidores por los productos que adquieren y la existencia de altas oportunidades de beneficio serán las contrapartidas a esa situación.

b) Las relaciones con proveedores y clientes.

El interés por el número y tamaño de los compradores y suministradores

refleja la preocupación por evaluar el poder de negociación de los distintos agentes que participan en el mercado. La concentración de poder sólo en un lado del mercado tiene claros efectos sobre las condiciones y términos en los que se realiza el intercambio.

c) La diferenciación de producto.

Las implicaciones de la diferenciación de producto son complejas. De un lado, conforme la diferenciación aumenta, la empresa incrementa su poder de mercado al percibir los consumidores ese producto como algo diferente y único. De otro, la diferenciación facilita la adecuación de la oferta a las exigencias de la demanda al aumentar la variedad de productos en el mercado. Hay, claramente, un ~trade off" entre poder de mercado y mejora del bienestar al aumentar la diversidad en los mercados.

d) Las condiciones de entrada v salida.

El análisis económico de las condiciones de entrada se centra en los distintos elementos que condicionan la decisión de una empresa de entrar en un mercado. Porque las condiciones de entrada determinan la naturaleza de la competencia potencial entre las empresas establecidas y los potenciales competidores afectan ineludiblemente a los resultados que obtienen la industria.

e) La estrategia competitiva de las empresas.

El estudio de la conducta o estrategia competitiva de la empresa representa el reconocimiento del papel activo que las organizaciones desempeñan para modificar el entorno donde actúan en su beneficio. Dos tipos de comportamiento básico caracterizan la actuación de las empresas. De un lado, la colusión; las empresas actúan como un cartel fijando las condiciones de precios y cantidades que les garantizan unos beneficios elevados. De otro, el comportamiento estratégico; las empresas en un mercado pueden fijar unas condiciones que desincentivan la entrada de nuevas empresas en la industria. Además, hay una amplia variedad de estrategias a través de las cuales las empresas instaladas aumentan los costes de sus rivales o potenciales competidores.

En resumen, las interrelaciones entre todos estos aspectos son difíciles y complejas, pero es necesario profundizar en su análisis porque representan el elemento clave para entender los resultados en términos de eficiencia y rentabilidad que obtienen las empresas que compiten en los distintos mercados.

4.- OTROS DESARROLLOS RECIENTES: MERCADOS CONTES- TABLES, LOS GRUPOS ESTRATEGICOS Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

En la literatura de O.I. se están realizando importantes progresos para

representar y estimar la complejidad existente en muchas situaciones estratégicas. El examen de la complejidad del entorno a través de múltiples dimensiones provee a la Dirección de la empresa con instrumentos de análisis potentes para percibir mejor las distintas situaciones a las que debe dar respuesta. En la medida que las empresas comprendan más claramente la naturaleza de las interrelaciones existentes, entonces serán más capaces de formular sus estrategias competitivas. Identificaremos ahora algunos de los refinamientos que se han sugerido en los últimos años.

Consideraremos primero el concepto de Mercados Contestables introducido por saumol, Panzar y Willing (1982). Un mercado es contestable si es accesible a potenciales entrantes y tiene las siguientes propiedades:

1.- la empresa que entra puede servir a los consumidores sin discriminación, tiene acceso y puede reproducir perfectamente la tecnología de las empresas ya instaladas en el mercado sin incurrir en costes adicionales. Por lo tanto, no hay barreras a la entrada.

2.- los potenciales competidores evalúan sus posibilidades de entrada a los precios existentes en el mercado antes de entrar. Se considera que la configuración de una industria es sostenible, si la oferta se iguala a la demanda y no existen beneficios extraordinarios para potenciales competidores, si toman los precios de las empresas que se encuentran en el mercado como dados.

Resulta claro, tras estas definiciones, que el mercado perfectamente competitivo cumple la condición de contestabilidad, pero también, que independientemente del número de empresas en la industria, si los potenciales competidores pueden acceder al mercado sin desventajas con respecto a las empresas, la configuración existente será también sostenible. Las empresas en una situación de monopolio o duopolio se comportarán de acuerdo con la regla: precio igual a coste marginal, porque la amenaza de entrada, disciplina el funcionamiento del mercado impidiendo la existencia de beneficios supracompetitivos. Esta aproximación desplaza el énfasis hacia el estudio de las barreras a la entrada frente a una larga tradición de

trabajos en O.I. preocupados por estudiar el número de empresas y sus diferencias de tamaño como variable explicativa del grado de rivalidad existente en la industria.

El concepto de mercado contestable es de interés limitado bajo el prisma de la planificación estratégica, en la medida que existen inversiones irreversibles. El supuesto puede funcionar en algunas industrias de transporte o servicios. Pero cuando se realizan inversiones irreversibles en capital físico o humano, un mercado es poco verosímil que sea contestable. En consecuencia, mientras el

concepto de mercado contestable es útil para apreciar el papel de los costes, la tecnología y el papel de la competencia potencial, es de aplicación limitada cuando existen inversiones no recuperables en la salida.

Un segundo refinamiento de interés es el de la profundización del análisis intraindustrial a través del concepto de Grupo Estratégico. Existe una discusión no resuelta en la literatura teórica sobre si es la empresa, la industria u otro grupo intraindustrial la unidad apropiada para el análisis estratégico. Supongamos por un momento que se acepta que es razonable utilizar índices de concentración para identificar industrias donde es más verosímil la existencia de beneficios extraordinarios. Se podría argumentar que todos los miembros de la industria comparten los beneficios de las restricciones del output. De forma alternativa, se podría aceptar y con más fundamento, que sólo las grandes empresas se aprovechan de las prácticas de monopolio, pudiendo existir un numeroso grupo de pequeñas empresas que no disfrutan de ningún poder de mercado. Por lo tanto, analizar las diferencias de tamaño y estrategias de las empresas en la industria es un paso clave para reconocer la existencia de una gran diversidad de empresas que construyen su propio camino. El concepto de grupo estratégico ha aparecido en recientes estudios para capturar las diferencias de estrategias entre empresas dentro de una misma industria. Así, Porter (1980) señala:

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria no podría tener un sólo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente"

Diferencias de capacidad productiva, grado de integración vertical, capacidad financiera, decisiones de inversión, etc., permiten observar estrategias diferenciadas. Las empresas que ocupan el mismo núcleo en el mercado es presumible que sean más receptivas y vigilantes a las reacciones del grupo que a las conductas esperadas de las otras empresas en el mercado. Sarreras a la movilidad separan a los distintos grupos. Esta teoría de los grupos estratégicos permite reconocer las distintas posiciones estratégicas en una industria.

El elemento final para analizar la evolución de la industria es el concepto de Ciclo de Vida del Producto. La hipótesis es que una industria pasa a través de un número determinado de etapas; introducción, crecimiento, madurez y declive. Estas etapas se identifican a través del crecimiento de las ventas de la industria.

Las etapas del ciclo de vida se definen por los cambios en la tasa de crecimiento de las ventas a lo largo del periodo. En la etapa de introducción, los

productos son poco conocidos, hay pocas empresas y la penetración en el mercado es baja. Durante la etapa del crecimiento, la difusión de la información sobre los productos causa que se acelere la penetración en el mercado, y la tasa de crecimiento de las ventas es baja. Por último, cuando la industria se ve superada por otras industrias que fabrican productos sustitutivos y tecnológicamente superiores, la industria entra en la fase de declive.

La duración de las distintas fases varía considerablemente de industria a industria. Además, la evolución de las distintas fases dista mucho de ser uniforme. Algunas industrias nunca entran en la fase de declive, mientras que otras por el aumento de la difusión de la información pasan muy rápidamente de la introducción a la madurez.

Desde la perspectiva de la formulación de la estrategia de las empresas, lo más relevante es que las claves de éxitos y las fuentes de ventaja competitiva de las empresas varían a lo largo de las distintas fases de desarrollo de la industria.

En la etapa de introducción, la competencia se desarrolla a través del progreso técnico y las características del producto. En la fase de crecimiento, la imagen marca y la reputación son las dimensiones claves de la competencia. Por último, en la fase de declive, la competencia en precios se intensifica sobre las otras dimensiones de la rivalidad.

En definitiva, este tipo de análisis ayuda a realizar predicciones sobre el cambio estructural en la industria a partir de las circunstancias particulares en una industria específica, teniendo en cuenta que las trayectorias de evolución de los distintos sectores no son uniformes, y permite formular la estrategia competitiva de la empresa de forma más convincente.

5.- RESUMEN Y CONCLUSIONES.

Con los refinamientos y nuevas lecturas del paradigma estructura/conducta/resultados, se han consolidado las bases para un mejor y sistemático conocimiento del entorno competitivo de las empresas y se han establecido importantes puentes entre la O.I. y la Dirección de Empresas.

La microeconomía presupone que las empresas actúan de forma pasiva y en consecuencia evita los complejos problemas implicados en la comprensión del comportamiento de las empresas en un entorno interdependiente. La O.I., preocupada por analizar situaciones de competencia imperfecta, estudia la interdependencia de las empresas. En situaciones donde hay pocas empresas en el mercado, éstas reconocen que sus acciones afectan y alteran los resultados y expectativas de los otros competidores. Son conscientes que sus resultados

dependen no solamente de sus acciones, sino de las decisiones de los demás. En este contexto, la definición de una estrategia resulta crucial para alcanzar sus objetivos básicos. El análisis de la interdependencia entre empresas se va a situar en el centro de los problemas que la O.I. estudia, las empresas no se comportan ya de forma pasiva, sino que son los grandes protagonistas de la dinámica competitiva de la industria.

En los estudios de O.I., se avanza en la idea de que lo que realmente justifica la definición de una estrategia para una empresa es la existencia de rivalidad y competencia en los mercados. La esencia de la estrategia es la interdependencia con los competidores. Porque las acciones de una empresa afectan a los resultados de las otras, cada decisor debe tener en cuenta las acciones y reacciones de los otros. En estos estudios, se han desarrollado, a veces, modelos muy abstractos basados en supuestos muy restrictivos. Pero por encima de las limitaciones que puedan tener los modelos muy estilizados, ya ponen de manifiesto la importancia para las empresas de tener una actitud estratégica y la noción de que el primer objetivo para una estrategia es el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible (liderazgo en costes, diferenciación, etc.) sobre los rivales.

Otra aportación de interés de la O.I. es la de ofrecer una guía útil y completa para estudiar la industria. Se establecen con rigor analítico y empírico un conjunto de variables que describen las dimensiones económicas más relevantes del entorno donde compiten las empresas. El grado de concentración sectorial, las cuotas de mercado de las empresas, el nivel que alcanzan las barreras a la entrada, el marco contractual con el que se relacionan proveedores y clientes, etc., son elementos que facilitan la comprensión de las fuerzas competitivas que determinan el nivel de rivalidad en una industria.

Es decir, la o.I. ofrece un conjunto de técnicas que tienen un soporte riguroso, tanto teórico como aplicado, para analizar el entorno general de las empresas. Y en particular, para estudiar la industria, los mercados y los negocios donde las empresas actúan. Elementos todos ellos fundamentales en el proceso de identificación y definición de la estrategia competitiva de la empresa.

Por último, en los estudios de O.I. se incorporan nuevas variables de decisión estratégica de las empresas a las ya tradicionales del precio y la cantidad. La capacidad productiva, el gasto en publicidad, la inversión en activos, decisiones de localización, etc., son esas nuevas variables que enriquecen el marco de análisis y estudio de los problemas de las empresas.

Sin embargo, a pesar de estos avances, es verdad que todavía hay más preguntas por responder que respuestas aportadas. Si la esencia de la

formulación de la estrategia empresarial es adecuar las capacidades, puntos fuertes y débiles con el conjunto de oportunidades y amenazas que se derivan de las posiciones de los competidores, esta tradición ha tratado solamente con la mitad del problema. No nos proporciona los elementos que permiten fijar los recursos globales de la empresa; recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc., con las señales de alerta y peligro que se derivan del estudio de la industria y la respuesta estratégica de la empresa a esa situación. Será necesario que, en el futuro, la O.I. incorpore al análisis un concepto menos estilizado y más complejo de empresa para, de esta forma, avanzar en la resolución de la segunda mitad del problema.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, D. (1980): *Defining the Business*. Prentice Hall.

ANDREWS, K. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, III. Irwin.

ANSOFF, H. I. (1988): "The Concept of Strategy" in Quinn, Mintzberg and James (Eds.). *The Strategic Process*. Englewood Prentice-Hall.

ANSOFF, H.I. y McDONNELL (1990): *Implementing Strategic Management*. Nueva York., Prentice-Hall. Segunda Edición.

ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

ANSOFF, I. (1984): *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall.

ANSOFF, I. (1988): *The New Corporate Strategy*. Wiley.

BAIN, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. Harvard University Press.

BAIN, J.S. (1959): *Industrial Organization*. John. Wiley & Sons: New York.

BAUMAL, W, BAILEY, E. y WILLING, R. (1982): *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. N. Y. Harcourt.

CAVES, R. y PORTER, M. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Barriers to New Competition" *Quarterly Journal of Economics*, 91.

CAVES, R.E. (1980): "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey", *Journal of Economic Literature*, 18.

CAVES, R.E. (1980): "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey". *Journal of Economic Literature*. 18 (1), pp. 64-92.

CLARK, J. M. y DAVIS, S. (1982): "Market Structure and Price Cost Margins" *Economica*, 49.

CLARK, J.M. y DAVIS, S. (1985): "On Measuring Diversification and Concentration" *Economic Letters*, 15

- COASE, R.H. (1937): "The Nature of the Firm" *Economica*, 1937.
- COWLING and WATERSON, H. (1976): "Price/Cost Margins and Market Structure" *Econometrica*, 93.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass. MIT Press.
- DEMSETZ, H. (1982): "Barriers to Entry" *American Economic Journal* 1, 72.
- DIXIT, A.K. (1980): "The role of investment in entry deterrence" *Economic Journal*, 1991.
- ESCORSA CASTELLES, P. (1984): "Estructura Industrial Española", en A. Jacquemin. *Economía Industrial*. Hispano Europea.
- ESCORSA, P. (1984) "Estructura Industrial Española" en *Economía Industrial*, Hispano-Europea.
- ESPITIA y otros (1985): *Generación y Reparto de Beneficios en los Mercados Industriales*", *Jornadas de Economía Industrial*.
- ESPITIA, M.; SALAS, V.; YAGUE, M.J. (1985): "Generación y Reparto de Beneficios en los Mercados Industriales Españoles". *Jornadas de Economía Industrial*.
- GEROSKI, P.A. (1983): "Some reflections on the Theory of Concentration Indices" *International Journal of Industrial Organization*.
- GEROSKI, P.A. y JACQUEMIN (1986): "The Persistence of Profits: a European Comparison" *W/P Louvain La Neuve*.
- GRANT, R. (1991): *Contemporary Strategy Analysis*. Basil Blackwell.
- HAX, A.; MAJLUF, N. (1991): *The Strategy Concept and Process*. Prentice Hall.
- HOFER y SCHENDEL, D. (1979): *Strategic Management*. Little Brown.
- JACQUEMIN, A. (1985): *Selection at Pouvoir*. Denod.
- JACQUEMIN, A.P. y DE JONG, H.W. (1977): *European Industrial Organisation*. Macmillan, London.
- KAMIEN, H.K. y SCHWARTZ, W. (1971): "Limit Pricing and Uncertain Entry" *Econometrica*, 39.
- LEVITT, T. (1965): "Exploit the Product-Life Cycle". *Harvard Business Review*. 43(6). pp. 81-94.
- MARTIN, S. (1979): "Advertising, Concentration and Profitability". *Bell Journal*.
- MARTIN, S. (1988): *Industrial Economics*. MacMillan.
- NELSON, R. y WINLER (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- POLO, Y.; SALAS, V. (1981): "La Curva de Experiencia como Instrumento de Gestión". *Economía Industrial*. Junio.

- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press.
- PORTER, M. (1988): "De las Ventajas Competitivas a la Estrategia Empresarial". *Harvard Business Review*. 1er trimestre.
- PORTER, M. (1988): "Generic Competitive Strategies" in Quinn, Mintzberg and James (eds.): *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- SALAS, V. (1979): "Nuevas Perspectivas en la Economía de la Empresa". *Cuadernos Araoneses de Economía*.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa: Decisiones y Organización*. Ariel.
- SALAS, V. y YAGUE, M.J. (1985): "Núcleo Competitivo de la Industria Española" *Boletín de I.C.E*
- SALAS, V.; YAGUE, M.J. (1985): "Núcleo Competitivo de la Industria Española: Generalización y Contraste Empírico". *Boletín de ICE*. Abril.
- SALOP S. (1979): "Strategic Entry Deterrence". *American Economic Journal*. 69.
- SCHELLING, Th. (1964): *La Estrategia del Conflicto*. Tecnos.
- SCHMALENSE, R. (1986): *Interindustry Studies of Structure and Performance*. *Handbook of Industrial Organization*. North-Holland.
- SCHMALENSEE R. (1983): "Advertising and Entry Deterrence an Exploratory Model" *Journal of Political Economy*. 91.
- SHEPHERD, W. (1972): "The Elements of Market Structure". *Review of Economics and Statistics*, 54.
- SHERER, F.M. (1970): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally.
- STIGLER, G.J. (1968): *The Organisation of Industry*. Irwin.
- TIROLE, J. (1989): *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press.
- WATERSON, M. (1984): *Economic Theory of Industry*. Cambridge University Press.
- WILLIAMSON, O. (1975): *Market and Hierarchies*. Free Press.

NOTAS . . .

(1) En muchas áreas del análisis económico, existen metodologías bien establecidas. Las ideas básicas del paradigma estructura/conducta/resultado pueden ser explicadas por medio del siguiente ejemplo.

Tomemos el caso de una industria oligopolista con homogeneidad de producto. La función de beneficio para cada empresa es:

$$\pi_i = p(Q)q_i - C_i(q_i) \\ i = 1, \dots, n$$

la maximación del beneficio requiere:

$$p - q_i (dp/dq)(dQ/dq_i) - c'_i = 0 \quad (1)$$

Podemos definir:

$$dQ/dq_i = dq_i/dq_i + dQ/dq_i = 1 + \lambda \quad (2)$$

Donde λ_i es la variación conjetural de la empresa i , es decir, lo que la empresa i conjetura que va a ser la reacción del resto de las empresas en el mercado cuando ella decide modificar la cantidad que produce. Si todas las empresas tienen las mismas conjeturas y los mismos costes. Reagrupando las ecuaciones (1) y (2) tenemos:

$$(p-c')/p = -(q_i/Q)(Q/p)(dp/dQ)(1 + \lambda) = (S_i(1+\lambda))/\mu = (1+\lambda)/N\mu$$

Podemos interpretar esta ecuación de forma que la estructura (el número de empresas y la elasticidad precio de la demanda), a través del conducta (hipótesis de maximización de beneficios y conjetura) determina el resultado de la industria (margen precio/coste marginal)

(2) Estos trabajos pioneros de Bain han originado una explosión de trabajos econométricos para contrastar la asociación entre beneficios medios de la industria y concentración. Además, se ha originado una fuerte controversia sobre cómo interpretar esta asociación estadística. Destacaremos los trabajos de J. Sain (1956), R. Clarke y S. Davis (1982), R. Clarke y S. Davis (1985), y H. Demsetz (1974), P. Geroski (1983), D. Mueller (1977).

(3) Estas relaciones han sido estudiadas con menos intensidad en España, pero han aparecido en los últimos años importantes trabajos que clarifican el panorama.

Los trabajos pioneros de J. A. García Durán (1976), F. Maravall (1976), A. Lafuente y F. Salas (1983) y P. Escorsa (1984) se han visto enriquecidos por el esfuerzo de investigación desarrollado por J. Jaumandreu y G. Mato (1985, 1986) y G. Mato (1986) y el conjunto de trabajo que periódicamente salen en las revistas *Economía Industrial* e *Investigaciones Económicas*.

(4) Véase A. Jacquemin, *Selection at Povoair* (1985) para una descripción de los enfoques, adaptativo o estratégico, sobre la evolución de los mercados industriales.

(5) E. Huerta, en "Integración vertical de Empresas y Política de Defensa de la Competencia", tesis doctoral (1986), estudia los efectos procompetitivos y anticompetitivos de las restricciones verticales entre empresas.