

**MANUEL VILLASALERO DÍAZ**

*Becario de Investigación del Área de Organización de Empresas.  
Universidad de Castilla-La Mancha*

**1.<sup>er</sup> Premio Estudios Financieros 1998.**

**Modalidad: Contabilidad y Administración de Empresas.**

**Extracto:**

**EN** este trabajo se ofrece una explicación de la importancia atribuida a la política de creación y expansión de pequeñas y medianas empresas -PMEs- en el ámbito de los países de la Unión Europea. Determinados cambios en el marco institucional, así como en las líneas de investigación teóricas, han provocado que la importancia del territorio, el desarrollo endógeno y la racionalidad interactiva en los procesos de localización y competitividad empresarial, hayan proporcionado una creciente importancia a las PME como instrumento de desarrollo económico regional. A continuación, se propone un marco lógico para el análisis crítico de la importancia atribuida a la política de apoyo a las PME que consta de cuatro requisitos o premisas:

- a) teleológicas: ¿cuál es el objetivo perseguido?;
- b) competitivas: ¿sobreviven y se desarrollan en términos competitivos las PME apoyadas?;
- c) fácticas: ¿se verifica la existencia de tendencias en el entorno que refuerzan la competitividad de estas unidades empresariales?;
- d) territoriales: ¿los beneficios obtenidos a partir de la política de apoyo a favor de las PME se distribuyen entre los miembros de la comunidad local que soportó la ayuda?

Una vez que este marco lógico es aplicado a los principales argumentos apuntados en la literatura, como el de creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y posicionamiento en determinados sectores estratégicos, la política de apoyo a las PME no puede justificarse en todos los casos.

**KEY WORDS.** PME, competitividad, estrategia, marco lógico para el análisis crítico.

---

## Sumario:

---

- I. Introducción.
- II. La PME en la sociedad europea: un marco económico para su análisis.
- III. Estudio funcional de las PMEs en la sociedad europea.
  1. La PME en la política regional de desarrollo económico.
    - 1.1. Cambios institucionales.
    - 1.2. Cambios teóricos.
    - 1.3. Conclusión.
  2. Funciones y premisas de las PMEs en el desarrollo regional.
    - 2.1. Creación de empleo.
    - 2.2. Corrección de desequilibrios territoriales.
    - 2.3. Posicionamiento en sectores estratégicos.
    - 2.4. Conclusión.
- IV. Factores competitivos.
  1. Estructurales.
    - 1.1. Capacidad de innovación.
    - 1.2. Flexibilidad.
    - 1.3. Consistencia cultural.
  2. De proceso.
    - 2.1. Ventaja competitiva.
    - 2.2. Ámbito competitivo.
    - 2.3. Enfoque internacional.
    - 2.4. Objetivo estratégico.
  3. Conclusiones.

## V. Factores fácticos.

1. Una visión general de los factores fácticos de competitividad.
2. Factores fácticos de oferta.
  - 2.1. Efectos técnicos y organizativos de escala.
  - 2.2. Especificidad de las inversiones.
3. Factores fácticos de demanda.
  - 3.1. Requisitos especializados en los clientes.
  - 3.2. Inestabilidad de la demanda.
4. Factores fácticos de competencia.
5. Conclusiones.

## VI. Factores territoriales.

1. Inversiones locales.
2. Inversiones no deslocalizables.
3. Economías externas.
4. Potencial de iniciativas empresariales.
5. Conclusiones.

## VII. Conclusiones.

1. Resumen.
2. Discusión e implicaciones.
3. Perspectivas.

## Bibliografía.

## I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta un ensayo sobre las funciones económicas que han sido asignadas a las pequeñas y medianas empresas -PMEs- en el marco de las sociedades europeas, desde un enfoque estratégico. Este conjunto de unidades empresariales de reducida dimensión han suscitado un creciente interés en círculos políticos y académicos, en función de la dinamicidad competitiva que presentan en los mercados, particularmente desde la década de los años setenta. La constatación empírica de que, en muchos casos, superaban a las grandes empresas en determinados sectores de actividad, ha determinado que se proceda no sólo al estudio de las peculiares características sobre las que descansa su competitividad, desde una perspectiva teórica, sino a que se asigne a las mismas la función de desarrollo económico de las sociedades actuales que, con anterioridad, asumían las grandes empresas.

De acuerdo con las investigaciones realizadas en los años ochenta y en el período transcurrido de la década de los noventa, las PME's presentan ventajas vinculadas a la elevada capacidad de innovación, la adaptación a entornos turbulentos en virtud de su flexibilidad y la consistencia de un sistema cultural compartido por parte de los miembros de la organización. Estos factores de competitividad presentan un perfil estructural, en la medida en que se relacionan con la dimensión de la unidad empresarial, por lo que son distintivos respecto a las grandes empresas.

Estas ventajas internas de naturaleza estructural deben ser desplegadas por las PME's a partir de la adopción de decisiones adecuadas de combinación de recursos, que definan dos dimensiones claves del desenvolvimiento en los mercados, esto es, dónde y cómo competir. La delimitación precisa de estas dos dimensiones supone el posicionamiento de la PME sobre los elementos ventaja competitiva, ámbito competitivo, enfoque internacional y objetivo estratégico. De acuerdo con esta tipología, se ha venido apuntando en la literatura que este grupo de unidades empresariales son capaces de desplegar, en términos rentables, estrategias que se adecuan a los factores estructurales de

competitividad antes descritos. Así, la aplicación de enfoques de diferenciación orientados a la segmentación del mercado de referencia, para centrarse en un determinado nicho del mismo, con un sistema de objetivos orientado a la creatividad, la innovación y la construcción de posiciones competitivas favorables a partir de la explotación del factor tiempo, es decir, utilizando su flexibilidad con la finalidad de aprovechar las oportunidades en el entorno que se detecten, se han destacado como ejes estratégicos adecuados para las PME, mediante los cuales pueden superar a las grandes empresas. La toma de decisiones relativas a la integración de recursos, a efectos de configurar el planteamiento estratégico de la unidad empresarial, es lo que denominamos factores de proceso de la competitividad.

El perfil competitivo de las PME no se encuentra sólo definido por la consideración conjunta de factores estructurales y de proceso, sino que también es necesario tener en cuenta el entorno empresarial al que se enfrentan, el cual puede reforzar o contrarrestar sus ventajas internas, o la forma peculiar de movilizarlas. La creciente turbulencia de las distintas dimensiones que definen el entorno competitivo en la actualidad, la inestabilidad de la demanda, la reducción de los ciclos de vida de los productos, la introducción de sistemas de producción basados en el concepto de flexibilidad, o la reconfiguración de las estructuras productivas convencionales hacia sistemas empresariales de subcontratación avanzada, son elementos de hecho que han beneficiado, en términos competitivos, a las PME, en el despliegue de sus factores estructurales y de proceso. Este conjunto de cambios, con relevantes implicaciones para el desenvolvimiento empresarial en la actualidad, es reconocido como factores fácticos de competitividad.

Finalmente, elementos vinculados al espacio, como las economías externas en cuanto a los procesos de localización empresarial o el potencial endógeno que presenta un determinado ámbito geográfico, han sido considerados puntos sobre los que las PME pueden incrementar su perfil competitivo, en función de sus peculiares características. Estos factores, que han recibido gran interés en los últimos años en el ámbito de la política regional, son de carácter territorial y también deben ser contemplados para evaluar el papel asumido por las PME en las sociedades actuales, desde una perspectiva económica.

El objetivo del presente ensayo es integrar este conjunto de argumentos dispersos en un marco congruente y comprensivo, con la finalidad de evaluar si la relevancia que ha sido atribuida a las PME en las economías europeas, y que se materializa en una decidida política de discriminación positiva a favor de las mismas, tiene justificación desde una perspectiva tanto teórica como empírica. En concreto, se estudia la aptitud de las PME para cumplir con las funciones de creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y posicionamiento en sectores emergentes y en crecimiento, de acuerdo con el cumplimiento de las premisas competitivas que se requieren en cada caso. Estos factores de competitividad son clasificados en estructurales, de proceso, fácticos y territoriales, aplicando un enfoque estratégico para su análisis pormenorizado. La discusión que se realiza para cada uno de estos ámbitos de estudio se efectúa a partir de la revisión teórica, en términos críticos, de más de 400 aportaciones, que incluyen tanto reflexiones clásicas como recientes contribuciones en la temática de la competitividad de las PME.

La relevancia del objeto de estudio que comprende este trabajo viene dada por la posibilidad de que la confianza dispensada desde círculos académicos y políticos en las PMEs, como bases para el crecimiento económico futuro, no responda a una evaluación rigurosa de las premisas sobre las que debería soportarse. En otros términos, tratamos de responder a la cuestión de si es válido fundamentar el sistema socioeconómico europeo del siglo XXI en las PMEs, tal y como asumen en la actualidad las autoridades de la Unión Europea -UE-. Anticipando algunas de las conclusiones alcanzadas como resultado de la investigación realizada en el marco de este ensayo crítico, podemos apuntar que existen, al menos, dos grupos de factores competitivos, que afectan decisivamente al cumplimiento, en términos efectivos y eficientes, de dos de las tres funciones asignadas, en los que se detectan importantes problemas de orden teórico y aplicado, cuestionando la conveniencia de que la unidad básica de análisis económico en el proceso de construcción europea sea la PME.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se introduce un marco lógico de carácter comprensivo para el análisis del papel asumido por las PMEs en las sociedades europeas, base de los desarrollos posteriores. A continuación, se procede al estudio de la creciente importancia de la PME en la política económica regional y al establecimiento de las tres grandes funciones atribuidas a las mismas -creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y posicionamiento de sectores estratégicos-, así como las premisas teóricas en las que se basan. Una vez fijadas las conexiones causales entre funciones y premisas competitivas, se procede a analizar, de manera individual, los factores estructurales, de proceso, fácticos y territoriales, para, en última instancia, resumir y discutir las principales conclusiones obtenidas.

## II. LA PME EN LA SOCIEDAD EUROPEA: UN MARCO ECONÓMICO PARA SU ANÁLISIS

La importancia atribuida a la PME (1), como base sobre la que soportar el desarrollo económico futuro de las sociedades europeas, fue creciendo a lo largo de la década de los años ochenta, a partir de las iniciales contribuciones teóricas efectuadas en los años setenta (STOREY, KEASEY y WATSON, 1987; ACOST, 1990; DTI, 1991), para continuar en la década actual, con el reconocimiento explícito del papel asumido por este grupo de unidades empresariales, que han efectuado las autoridades comunitarias (STOREY, 1994; OECD, 1993 y 1997), como motor del desarrollo económico y la creación de empleo dentro del proyecto europeo.

---

(1) La delimitación del concepto de PME suele ser objeto de controversia. Desde un punto de vista teórico, puede ser definida como aquella unidad empresarial con una cuota de mercado relativamente pequeña, dirigida por sus propietarios de acuerdo con sus propios valores -ya sea personalmente o a través de un administrador-, e independientemente atendiendo al control (STANWORTH y GRAY, 1991). Esta definición es generalmente compartida, sin embargo, en su operativización surgen apreciables problemas. En términos generales, dichos inconvenientes se resuelven en función del empleo, aceptándose la cifra de menos de 500 trabajadores (OECD, 1997), compartida en Europa para todos los grupos de actividad. En otros países, por el contrario, la cifra de empleo límite difiere según el sector, como por ejemplo en Japón -300 para sectores industriales; 100 para ventas al por mayor y 50 para ventas al por menor y servicios- (DEVINS y KIMBARA, 1997).

De acuerdo con esta creciente valorización de las PMEs, se han venido implantando en los distintos países europeos programas específicos de ayuda a la creación y desarrollo de este grupo de organizaciones empresariales (ENSR, 1993, 1994, 1995 y 1996). No obstante, la relevancia social y política atribuida a las PMEs, con la asignación de apreciables funciones en el ámbito económico, no ha sido debidamente justificada en función de las premisas que las soportan, desde un punto de vista teórico (2). En este epígrafe, exponemos el marco lógico que fundamenta el trabajo, compuesto de factores teleológicos o funciones, y factores competitivos, fácticos y territoriales o premisas.

1. Factores teleológicos. En primer lugar, ha de plantearse el interrogante de si el apoyo a las PMEs es el instrumento más eficaz respecto a otros disponibles, en función de los objetivos que pretenden alcanzarse. Las principales finalidades que han sido destacadas en la literatura sobre desarrollo económico son: creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y posicionamiento en determinados sectores estratégicos. Por tanto, la cuestión puede reducirse a si las PMEs son mecanismos eficaces de generación de puestos de trabajo, resolución de problemas de subdesarrollo económico en zonas deprimidas, y establecimiento en grupos de actividad claves para la economía nacional y regional.

2. Factores competitivos. En segundo lugar, es necesario cuestionarse acerca de si, en el cumplimiento de alguno de los objetivos anteriormente establecidos, son más competitivas que las grandes empresas, ya que, en caso contrario, la política de apoyo a aquéllas podría fracasar como resultado de su desaparición o funcionamiento en términos deficientes. En este punto, hemos de distinguir entre lo que denominamos factores de competitividad estructurales y de proceso:

- a) Estructurales: son los asociados a la dimensión empresarial y presentan un carácter potencial, esto es, deben tomarse las decisiones adecuadas en cuanto a su movilización para que puedan obtenerse resultados de los mismos. Aspectos tales como la capacidad de innovación, la consistencia cultural en los procesos de formulación estratégica, la estructura de costes, o la flexibilidad, deben ser estudiados.
- b) De proceso: constituyen las decisiones de combinación de recursos empresariales, entre los que se encuentran las ventajas estructurales, con la finalidad de alcanzar una posición competitiva en los mercados que, en última instancia, se traduzca en resultados. Esta integración de elementos se materializa en la estrategia empresarial, que consta de cuatro dimensiones básicas: ventaja competitiva, ámbito competitivo, enfoque internacional y objetivo estratégico.

---

(2) El apoyo a las fases de creación y expansión de las PMEs, en el ámbito de la política económica regional, puede aplicarse en dos contextos. En primer lugar, en el marco de un modelo de desarrollo endógeno y/o interactivo. En segundo lugar, bajo el enfoque de un modelo exógeno e individual, con la finalidad de reforzar el desarrollo económico alcanzado en función de la atracción de inversiones externas, procedentes sobre todo de grandes empresas.

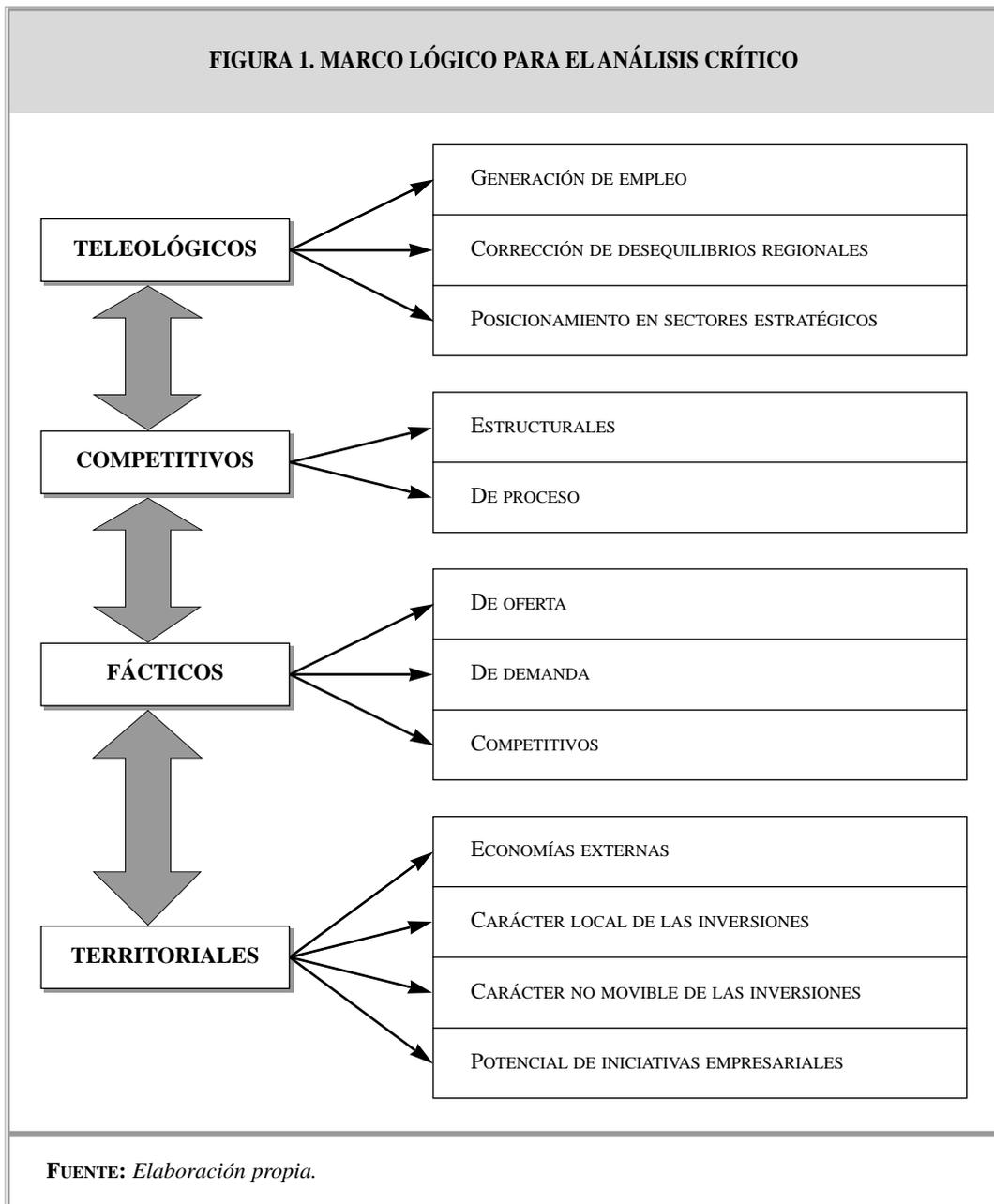
Es necesario efectuar dos apreciaciones adicionales sobre la relación entre factores de competitividad estructurales y de proceso. En primer lugar, el comportamiento de la unidad empresarial en los mercados -factores de proceso- puede redundar en el fortalecimiento de sus puntos fuertes -factores estructurales-, que podrán ser explotados a partir de nuevas decisiones.

En segundo lugar, si no se adopta la conducta competitiva adecuada, las ventajas internas pueden permanecer latentes, esto es, no desplegarse en términos efectivos a lo largo del tiempo. De acuerdo con este marco, una PME puede ser no competitiva, en función de que carezca de elementos estructurales, o de que no los utilice de manera adecuada.

3. Factores fácticos. En tercer lugar, la competitividad vinculada a la dimensión depende no sólo de elementos estructurales o internos, sino también de factores fácticos o externos, propios del entorno competitivo en el que se desenvuelve la unidad empresarial. En unos casos, estos elementos externos refuerzan la dirección de los aspectos estructurales, mientras que, en otros, los compensan. Dos dimensiones del entorno tienen especial importancia en este punto: la turbulencia tecnológica y de demanda.

4. Factores territoriales. En cuarto lugar, suponiendo que las PME's sean instrumentos eficaces de resolución de alguno de los tres objetivos indicados y, además, eficientes, en la medida en que se garantiza su supervivencia y desarrollo competitivo, es necesario plantearse la involucración territorial de este grupo de unidades empresariales. Los beneficios obtenidos de la resolución de los problemas planteados deben distribuirse entre los miembros de la comunidad local a lo largo del tiempo, es decir, es necesaria la movilización de recursos propiedad de organismos o individuos de la región -potencial endógeno-, de manera duradera -inversiones no movibles-. Si estas dos premisas territoriales no se verifican, la consecución de los objetivos no será socialmente eficiente, desde un punto de vista regional, o no constituirá una solución definitiva, atendiendo a la dimensión temporal, respectivamente. Además, si no existe una asimetría positiva a favor de las zonas menos desarrolladas, respecto a los factores de localización dominantes en las PME's y en relación a la tasa de creación de nuevas empresas, no se alcanzará la convergencia con los centros de mayor nivel económico, por lo que se requieren dos supuestos adicionales: diferencias de economías externas y de potencial de iniciativas empresariales.

En definitiva, las distintas funciones asignadas a las PME's -factores teleológicos- se basan en premisas que pueden ser analizadas desde una perspectiva conceptual y empírica -factores competitivos, fácticos y territoriales-. El cumplimiento de estas últimas determinará la efectividad y eficiencia de este grupo de unidades empresariales en relación a los objetivos exigidos a las mismas, y, por tanto, podrá justificar la aplicación de un modelo socioeconómico fundamentado en ellas.



La **figura número 1** sintetiza el marco de referencia para plantear tal análisis, base del presente trabajo.

### III. ESTUDIO FUNCIONAL DE LAS PMEs EN LA SOCIEDAD EUROPEA

La política regional en el ámbito de los países de la Unión Europea -UE- ha sufrido, en los últimos años, profundas transformaciones de naturaleza institucional y teórica, que han determinado la valorización del apoyo a la PME como instrumento de desarrollo en sus espacios territoriales. La consideración de este grupo de unidades empresariales como soporte sobre el que basar el futuro económico de las sociedades europeas, ha supuesto la atribución de objetivos claves de política económica. A continuación, pasamos, en primer lugar, a analizar los principales cambios que, desde una perspectiva conceptual, se han producido en los instrumentos de desarrollo regional, los cuales han determinado una importancia sustancial para las PMEs y, en segundo lugar, describimos los factores teleológicos asignados, de acuerdo con el marco analítico expuesto.

#### 1. La PME en la política regional de desarrollo económico.

El tratamiento de la función de las PMEs dentro de la política regional se justifica por la relevancia que ésta ha asumido recientemente en las economías occidentales. El territorio ha sido reconocido como un elemento integrador de multitud de condicionantes económicos, por lo que el desarrollo se ha circunscrito a una unidad de análisis regional y local.

##### *1.1. Cambios institucionales.*

El principal fenómeno reorientador en el ámbito político-legal ha sido la paulatina incorporación de los países europeos al proyecto comunitario, lo que ha modificado el marco de diseño e instrumentación de la política económica. La construcción europea se fundamenta en las regiones más que en las naciones, por lo que la política de desarrollo económico en el ámbito de los países comunitarios se ha regionalizado o, en otros términos, ha cambiado su unidad de análisis desde la nación a la región (3). La influencia de esta modificación institucional ha sido decisiva, a partir de dos tipos de fuentes:

1. Directas. En determinados ámbitos, se ha producido la transferencia competencial de algunas iniciativas que pasaban a tener, de esta forma, una dimensión supranacional (TILLY, 1992).

---

(3) La importancia asignada a las regiones en el proceso de integración de las naciones europeas es, en gran medida, el resultado de dicho proceso. Así, se han indicado dos causas:

- a) la existencia de desigualdades entre regiones europeas es una situación indeseable, de acuerdo con los principios de la construcción comunitaria, por lo que es necesario que el desarrollo económico se centre en éstas, y no en la unidad de referencia nación;
- b) el propio proceso de convergencia hacia la Unión Económica y Monetaria puede, de hecho, incrementar las diferencias entre los distintos ámbitos geográficos dentro de los países europeos, lo que podría determinar el rechazo social del mismo, así como la manifestación de tensiones políticas (WILLIAMS, WILLIAMS y HASLAM, 1991).

2. Indirectas. Parte de las competencias de política regional que han permanecido bajo la responsabilidad de autoridades nacionales, han sido cofinanciadas por parte de la UE, siempre y cuando se elaborasen los correspondientes programas plurianuales. En la medida que éstos debían someterse a las directrices establecidas por los organismos comunitarios, la política regional así financiada quedaba condicionada (MARTINS y MAWSON, 1982).

Además de este proceso de regionalización de carácter externo, determinados países han progresado hacia una organización político-administrativa de tipo federal, configurando regiones con capacidad de decisión real sobre diversas materias relativas al desarrollo económico en sus espacios territoriales (4) (COULSON, 1996; MAWSON, 1996).

En suma, ante el fenómeno de la globalización que caracteriza actualmente a las sociedades, las unidades básicas de estructuración económicas, políticas y sociales han pasado a ser las regiones. Este hecho ha provocado que las consideraciones relativas al territorio, en el diseño e instrumentación de la política de desarrollo económico, hayan adquirido una apreciable importancia, dando lugar a las tendencias de orden teórico que inmediatamente trataremos (OHMAE, 1995; OMAN, 1996).

### *1.2. Cambios teóricos.*

Determinados en gran medida por la dinámica fáctica en el orden institucional, han surgido dos argumentos teóricos vinculados al territorio, que han determinado profundas transformaciones en la política económica regional:

1. Valorización del desarrollo endógeno. Este nuevo concepto en la aplicación de la política regional ha sido el resultado de dos líneas de investigación. En primer lugar, desde la perspectiva teórica, la regionalización antes mencionada implicaba el reto de establecer nuevas formas sobre las que fundamentar el desarrollo económico, desde un punto de vista local (SACH, 1980; STÖHR, 1981). En segundo lugar, partiendo de un enfoque empírico, surge la constatación de procesos de industrialización espontáneos y difusos vinculados a un determinado espacio local, particularmente en Italia (BECATTINI, 1979; BRUSCO, 1982; GAROFOLI, 1992).

---

(4) Los procesos internos de regionalización social se deben a dos grandes grupos de causas:

- a) políticas: la existencia de reivindicaciones históricas de cierta independencia por parte de algunos ámbitos geográficos dentro de los distintos países comunitarios, ha determinado que la fórmula de devolución de poder haya sido aplicada con la finalidad de aliviar tensiones -como en los casos de España y el Reino Unido- (COULSON, 1990);
- b) la descentralización de distintos servicios ha sido considerada, en general, una fórmula eficiente de gestión administrativa para los ciudadanos y, en particular, efectiva para el desarrollo económico y la creación de empleo -recientemente, el caso de Portugal- (GREFFE, 1988).

El punto de partida de esta nueva conceptualización de la política de desarrollo económico regional es que todo espacio territorial dispone de una serie de recursos -económicos, humanos, institucionales y culturales-, susceptibles de movilización por parte de los propios agentes locales, con la finalidad de crear empleo y riqueza. Esta constatación conlleva que no sea necesario confiar el desarrollo económico a entes exógenos -como una gran empresa foránea-, que emplee en parte recursos no autóctonos -capital, conocimientos, capital humano cualificado, etc.-. Por tanto, la política de desarrollo endógeno se reduce a una evaluación exhaustiva de los recursos de que se dispone, de los usos económicos alternativos a que pueden ser aplicados y de las mejores iniciativas de fomento y apoyo para conectar recursos y usos (COFFEY y POLESE, 1984).

La introducción del concepto de potencial endógeno implica la reorientación completa de la política económica territorial. Cuando el eje de desarrollo seleccionado es externo, las regiones compiten por ofrecer las mejores condiciones de desenvolvimiento a los inversores foráneos, en términos de costes, infraestructuras, etc., con la finalidad de acumular capital. Por el contrario, cuando el modelo elegido es interno, las iniciativas se orientan a la incentivación del desarrollo del potencial endógeno, subrayando aspectos como la calidad, el diseño, o la innovación, con el objetivo de acumular los recursos intangibles necesarios para lograr una movilización efectiva (FLORIDA, 1995; SCOTT, 1996).

La inserción de la PME en el ámbito de una política de desarrollo regional, basada en su potencial endógeno, es decisiva, tanto desde la perspectiva de los recursos como de los entes involucrados en la movilización de éstos:

- a) Recursos: las PMEs centrarán su función de producción en los factores endógenos propios del espacio territorial, dado su ámbito de actuación. Además, esta estrategia se mantendrá a lo largo del tiempo, frente a las grandes empresas que deslocalizan continuamente sus centros de producción, en función de mejores condiciones competitivas. Los argumentos de que las PMEs realizan inversiones locales y no movibles son los pilares sobre los que se fundamenta este razonamiento.
- b) Entes: las grandes empresas que, en muchos casos, se encuentran internacionalizadas, carecen de identidad respecto a la propiedad del capital. Aun cuando una empresa foránea de elevada dimensión se centrare en el desarrollo del potencial endógeno existente en un determinado espacio regional, los resultados de su actuación no pertenecerían totalmente a la comunidad local -el rendimiento del capital-, por lo que se rompería uno de los principios básicos de esta orientación de política regional. Sólo las PMEs, que presentan normalmente fuertes vínculos locales, verifican este requisito.

En suma, las PMEs son las que presentan mejores características para cumplir la doble condición de movilizar el potencial endógeno en términos rentables, y distribuir las ganancias obtenidas entre los miembros de la comunidad local. El modelo de desarrollo interno justifica así una política de discriminación positiva a favor de las PMEs de contenido territorial, en relación a las grandes empresas de carácter exógeno.

2. Énfasis en la racionalidad interactiva, en vez de individual, respecto a los procesos de localización y desarrollo empresarial. La segunda gran modificación de orden teórico, que ha reorientado la política regional, es la importancia atribuida a los procesos de transferencia informal de conocimientos y recursos intangibles, entre las empresas que se encuentran situadas en un determinado espacio local. La modalidad de desarrollo endógeno que supone el denominado distrito industrial, donde el principal factor de competitividad es la interacción entre las unidades empresariales instaladas en el mismo, ha sido decisiva en este progreso teórico (PYKE y SENGENBERGER, 1992; BECATTINI, 1997). El concepto de distrito industrial surge de la constatación empírica de aglomeraciones espontáneas de PMEs, que presentaban un perfil competitivo positivo en algunas zonas del norte de Italia, caracterizadas por tener niveles en los factores clásicos de localización deficitarios (PYKE, BECATTINI y SENGENBERGER, 1990; SCHMITZ y MUSYCK, 1994). La aparente paradoja que no era modelizable a partir de los conocimientos existentes, se manifestaba en un doble sentido: en primer lugar, se trataba de procesos no planificados de localización por parte de multitud de PMEs, ante condiciones adversas; en segundo lugar, estas restricciones locacionales no impedían el potencial competitivo de estas unidades empresariales. Analizándolos por separado:

- a) Nuevos factores de localización: puede diferenciarse entre elementos que provocan una decisión de localización, y aquellos que mantienen la ubicación seleccionada a lo largo del tiempo. En el primer caso, el factor fundamental a considerar son las ventajas comparativas de determinadas zonas. Estas ventajas pueden venir dadas por dotación de recursos naturales, costes de la mano de obra, infraestructuras, condiciones fiscales, etc. Cuando estas características positivas desaparecen, surge la necesidad de tomar una decisión de deslocalización hacia otras zonas. En el segundo caso, cabe considerar la existencia de barreras a la salida relacionadas con la ubicación, como la inmovilidad del capital físico, las restricciones legales al despido de trabajadores, la pérdida de relaciones comerciales locales, etc. (PORTER, 1990).

En el supuesto de los distritos descubiertos en el norte de Italia, no existían ventajas comparativas regionales, sino acusadas desventajas. Aun cuando la decisión hubiera respondido a cuestiones históricas o aleatorias, las barreras locales a la salida locales se encontraban en un nivel moderado, por lo que la decisión de deslocalización habría de haber sido tomada. Un nuevo factor de localización, no considerado hasta el momento, intervenía en esta situación: la existencia de economías externas locales (MARSHALL, 1920; YOUNG, 1928; KRUGMAN, 1993). Este concepto se refiere a la presencia de rendimientos crecientes, cuando la unidad de análisis es la industria y no la empresa individual. Estas economías vienen dadas por la configuración de un mercado de trabajo, de tecnología, y red de proveedores eficiente, dado el tamaño global de la industria provocado por la aglomeración (5) (KRUGMAN, 1991a y 1991b).

- (5) Tradicionalmente, se ha venido considerando que los centros urbanos ofrecían adecuadas economías de escala externas para las PMEs (HOOVER y VERNON, 1959). No obstante, en los últimos años, se ha apreciado el fenómeno de la deslocalización de este tipo de unidades empresariales hacia centros urbanos de dimensión media y núcleos rurales (CURRAN y STOREY, 1993; KEEBLE, 1993; KEEBLE y TYLER, 1995), en función de la presencia de deseconomías externas, debido a la excesiva aglomeración y los problemas de congestión (CURRAN y BLACKBURN, 1994).

- b) Nuevos factores de competitividad: la existencia de economías externas a escala no eran suficientes para explicar el perfil competitivo de las PMEs, a menudo de dimensión muy reducida. Estas empresas se encontraban muy desintegradas verticalmente, de forma que explotaban economías de especialización, y aprovechaban la flexibilidad inherente a la dimensión reducida y al escaso grado de integración vertical (LACITY, WILLCOCKS y FEENY, 1995; STUCKEY y WHITE, 1993). Esto era posible debido a que las empresas mantenían, de manera implícita o tácita, una estrategia de cooperación o de transmisión informal de conocimientos, de forma que las innovaciones y el saber hacer se diseminaban por todo el distrito industrial (ARROW, 1962a). La inexistencia de información privada provocaba la reducción de los costes de transacción, involucrados en la organización descentralizada de actividades, permitiendo la desintegración vertical (ARROW, 1962b). En suma, se configuraba una fórmula de organización híbrida de las actividades industriales desarrolladas, minimizando así los costes de transacción y permitiendo la construcción de ventajas competitivas sobre el aprendizaje colectivo, la flexibilidad y la innovación (BLOIS, 1972; ARROW, 1975; RUBIN, 1978; AOKI, GUSTAVSSON y WILLIAMSON, 1990).

El argumento del distrito industrial es especialmente valioso desde la perspectiva del decisor de política regional, asumiendo la PME una importancia sustancial:

- a) La existencia de factores de localización no ligados a las ventajas comparativas regionales, permite, desde un enfoque teórico, industrializar zonas deprimidas y mal dotadas en términos locacionales. No obstante, es obvio que las economías de escala externas sólo pueden configurarse a partir de la aglomeración de PMEs, puesto que la formación de mercados de trabajo, proveedores, clientes, etc., eficientes, como resultado de la dimensión conjunta, carece de sentido para la gran empresa (SENGENBERGER, LOVEMAN y POIRE, 1990).
- b) Los nuevos factores de competitividad, ligados al territorio, sólo pueden ser desplegados en presencia de PMEs, que manifiestan una propensión apreciable hacia la transmisión informal de conocimientos y la cooperación tácita, al contrario que las grandes empresas. Además, la reducida dimensión, junto al elevado grado de desintegración vertical, son factores determinantes de la flexibilidad, propios de las PMEs (PYKE, 1992).

En suma, la valorización de la racionalidad interactiva como factor de localización y competitividad de primer orden, ha determinado que la unidad básica de aplicación de las políticas de fomento y promoción del desarrollo económico sea la PME.

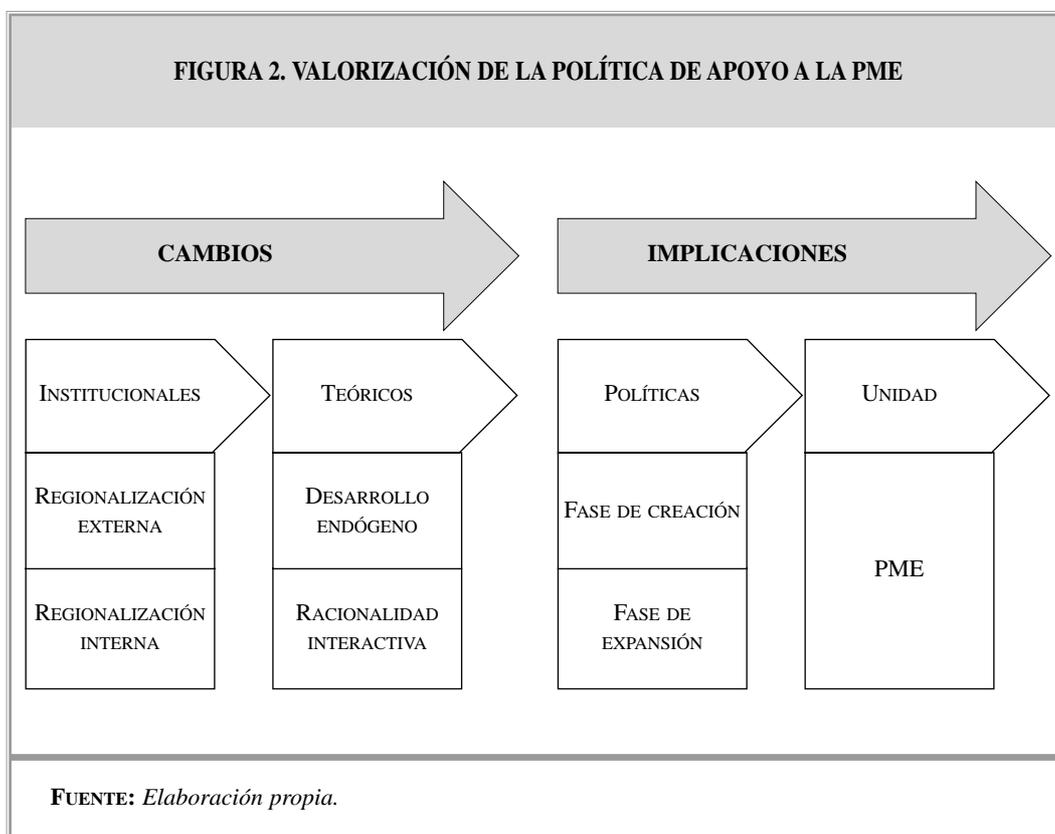
---

Este hecho ha provocado que las políticas de apoyo a la creación y desarrollo de PMEs, a través de medidas de estímulo asociadas a la localización e infraestructuras, haya experimentado en este tipo de zonas un relativo fracaso (SELLGREN, 1991; ADAMS, RUSSELL y TAYLOR-RUSSELL, 1993; PHELPS, 1996).

1.3. Conclusión.

Los cambios registrados en el ámbito institucional o fáctico y teórico o conceptual, respecto a la política económica territorial, han conducido a que la PME tenga una importancia de primer orden en los modelos regionales de crecimiento, orientándose las distintas medidas, tanto al apoyo a la creación, como al fomento de su expansión.

Si bien la inserción de este tipo de unidad empresarial en las reorientaciones descritas es lógicamente consistente, existen determinadas condiciones que deben cumplirse para que las medidas concretas adoptadas sean eficaces y eficientes. Como probaremos a continuación, el problema principal de las políticas de apoyo a las PMEs, como instrumento de desarrollo regional, no se encuentra en su coherencia con modelos endógenos y/o interactivos, sino en la verificación de estas premisas teleológicas, competitivas, fácticas y territoriales, que, en determinados supuestos, no se cumplen **-figura número 2-**.



## 2. Funciones y premisas de las PMEs en el desarrollo regional.

En el análisis que se realiza de la aptitud que presenta la PME para cumplir, en términos eficaces, con los objetivos establecidos, se adoptará una perspectiva crítica que combina los enfoques teórico y empírico, para, en última instancia, efectuar una valoración global de los argumentos, a favor y en contra, de la política de apoyo a las mismas.

### 2.1. Creación de empleo.

Se parte de que las PMEs tienen una capacidad de generación de nuevos puestos de trabajo superior a las grandes empresas, por lo que la aplicación de medidas de apoyo a la creación, sostenimiento y desarrollo de las mismas no sólo es eficaz para combatir el paro, sino que, además, es eficiente desde el punto de vista de los fondos presupuestarios aplicados (ARMSTRONG y TAYLOR, 1986). El principal argumento justificativo de este planteamiento es que este tipo de empresas presenta una menor productividad respecto al trabajo, por lo que un aumento dado de su nivel de ventas, incrementa el empleo en mayor proporción que en las grandes empresas (6) (STOREY, 1988; DUNNE y HUGHES, 1990a; LOVEMAN y SENGEMBERGER, 1991). No obstante, a pesar de que esta reflexión pueda parecer plausible, se han elaborado argumentos críticos relevantes, cualitativos y cuantitativos:

1. Trabajos de baja calidad. Las PMEs han sido acusadas de concentrar empleo sometido a baja retribución, inadecuadas condiciones de seguridad en el trabajo, escasas coberturas sociales, etc. (STOREY, 1985). De acuerdo con estudios realizados en Estados Unidos, se han constatado diferencias apreciables en las siguientes variables (CHISHOLM, 1990):

- a) menor nivel salarial;
- b) rotación directiva superior;
- c) dotación a fondos y complementos de pensiones menor;
- d) grado de sindicación inferior.

No obstante, la evidencia empírica no es aún consistente y generalizable y, en todo caso, se han detectado grupos de PMEs no sometidas a estas diferencias -como las de alta tecnología- (FELDMAN, 1986).

---

(6) En otros términos, se asume que este conjunto de unidades empresariales de reducida dimensión utiliza tecnologías trabajo-intensivas, respecto a las grandes empresas que emplearían tecnologías capital intensivas (BERRY y MAZUMDAR, 1991). En la medida en que los factores de escala suelen ser más relevantes en actividades industriales, las mayores diferencias en la capacidad de creación de empleo, ante un aumento determinado de las ventas o del valor añadido entre grandes empresas y PMEs, se detectarán en este tipo de sectores (GEORGESCU-ROEGEN, 1972).

2. Contribución real a la creación de empleo. Ha sido cuestionado no sólo el aspecto cualitativo de los puestos de trabajos que sostiene el grupo de PME existentes, sino la capacidad cuantitativa para asumir la generación de nuevos empleos, a partir de las PME creadas. En este último punto, las críticas efectuadas han sido tanto de orden conceptual como empírico:

- a) Teoría: el cuestionamiento básico que se ha efectuado, respecto a la contribución de la PME a la creación de empleo, ha sido, ¿en qué medida responde a una estrategia de externalización de funciones por parte de las grandes empresas, con la finalidad de organizar sus estructuras productivas de forma más eficiente?

Así, se ha argumentado que la capacidad de creación de empleo que puede detectarse al analizar las estadísticas oficiales, entre las PME y las grandes empresas, es aparente, ya que, en realidad, responde a una transferencia de empleo en función de la reorganización productiva de los grandes conglomerados, que tienden a flexibilizar sus estructuras. Las grandes empresas han abandonado aquellos negocios que no se encuadraban dentro de sus competencias distintivas o saber hacer básico, de forma que este conjunto de actividades pasa a ser asumido por las PME (SHUTT y WHITTINGTON, 1987).

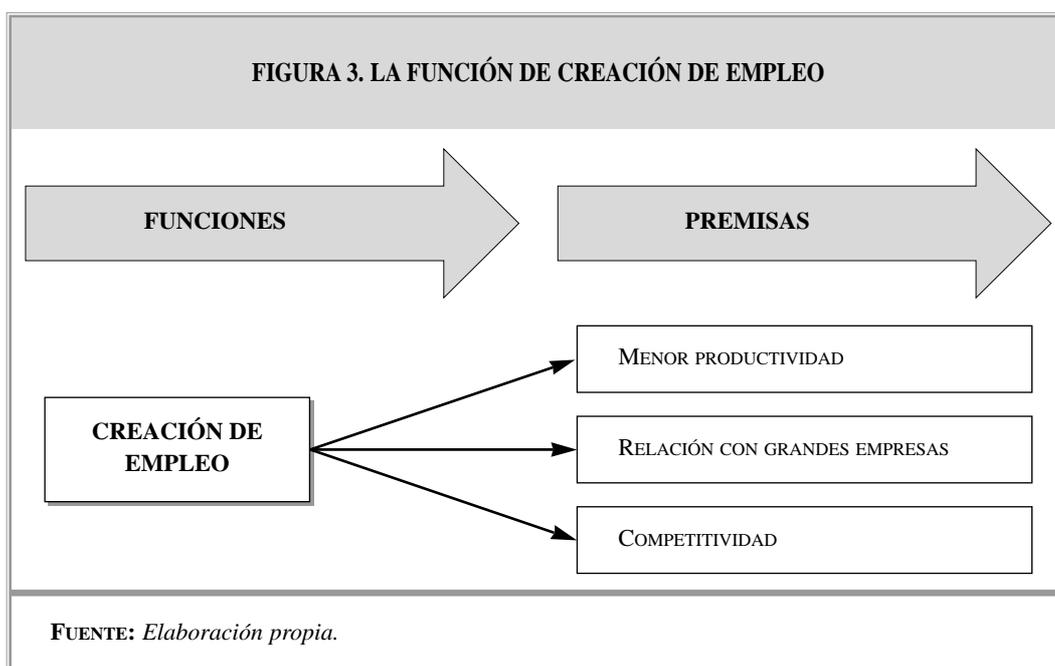
En otros casos, la gran empresa no transfiere empleo a la pequeña empresa sino que, en realidad, lo crea indirectamente a través de ésta, en función de procesos de subcontratación de algunas actividades productivas. No obstante, en términos estadísticos, la generación neta de empleo por este motivo se asigna al grupo de las PME (AUER y DUDA, 1989; CURRAN, 1986).

A pesar de estas importantes críticas respecto a la tesis convencional de que las PME tienen un papel más importante en la creación neta de empleo que las grandes empresas, sigue siendo esgrimida por parte de las autoridades responsables de la política a favor de este tipo de empresas. No obstante, reconociendo las tres tendencias apuntadas, parece claro que las políticas orientadas a apoyar la creación de puestos de trabajo a partir del fomento de las PME están justificadas, ya que supondría apoyar los procesos de «transferencia» y de «creación indirecta» de empleo desde las grandes empresas.

- b) Evidencia: en función del tratamiento estadístico de la información disponible, se han elaborado dos grupos de críticas. En primer lugar, que la tasa de creación de nuevas empresas es muy reducida en las sociedades occidentales. Por tanto, la capacidad de creación de puestos de trabajo conectada a estas iniciativas empresariales es reducida (GOULD y KEEBLE, 1984; LLOYD y MASON, 1984; GRIPAIO y HERBERT, 1987). La causa principal de esta constatación se encuentra en el deficitario potencial emprendedor de algunas sociedades, en función de factores psicológicos y sociológicos, por un lado, y por las numerosas barreras existentes a que dicho potencial se despliegue en términos de acceso a financiación, trámites administrativos, regulación fiscal, inadecuación de la política de apoyo a la creación, etc. (ARGENTI, 1976; JOVANOVIĆ, 1982; BEGLEY y BOYD, 1987; PERRY, MEREDITH y CUNNINGTON, 1988; BATES, 1990; HALL, 1992).

En segundo lugar, centrando las mediciones directamente en el empleo creado por las PMEs, en intervalos temporales dilatados, que comprendían aproximadamente una década, la contribución no excede del 5 por 100 (CROSS, 1981; GOULD y KEEBLE, 1984; STOREY, 1985). Esto se debe a que, en realidad, no se puede sostener, desde un punto de vista empírico, la afirmación de la menor productividad del trabajo en las PMEs puesto que, si bien como media es algo inferior en términos estáticos, tiende a equiparse en términos dinámicos y, en determinados sectores, se encuentra por encima (INVERNIZZI y REVELLI, 1993; ENSR, 1993, 1994, 1995 y 1996).

A pesar de los numerosos argumentos críticos elaborados, la consistencia global de los mismos no se sostiene. Se plantea que, en realidad, la creación real de empleo se realiza por parte de grandes empresas, a partir de procesos de transferencia y de generación indirecta, al mismo tiempo que se apuntan las bajas tasas de creación de PMEs, así como su escasa capacidad de asunción de nuevos puestos de trabajo. De acuerdo con nuestro punto de vista, una decidida política de apoyo a la creación de PMEs está justificada, puesto que supondría apoyar estos procesos no directos de creación de empleo hacia unidades empresariales que presentan una productividad equiparable a las grandes empresas o, en todo caso, menor. Además, no debemos partir del supuesto de que todas las PMEs -ni siquiera la mayor parte de éstas- son dependientes de grandes empresas, en algún sentido (BROWN, HAMILTON y MEDOFF, 1990). Un requisito adicional, presente en todas las funciones de las PMEs, es su competitividad. Si estas unidades empresariales no son capaces de sobrevivir y desarrollarse en los mercados, mediante la utilización de sus factores estructurales de competitividad a partir de decisiones de proceso, la creación de empleo no será accesible (DUNNE y HUGHES, 1990b).



Como puede apreciarse en la **figura número 3**, la función de creación de empleo asignada a las PMEs en las sociedades europeas se fundamenta, básicamente, en premisas de naturaleza fáctica, como es su menor productividad y el tipo de relaciones que mantiene con grandes empresas, extremos que serán abordados en el epígrafe V.

## 2.2. Corrección de desequilibrios territoriales.

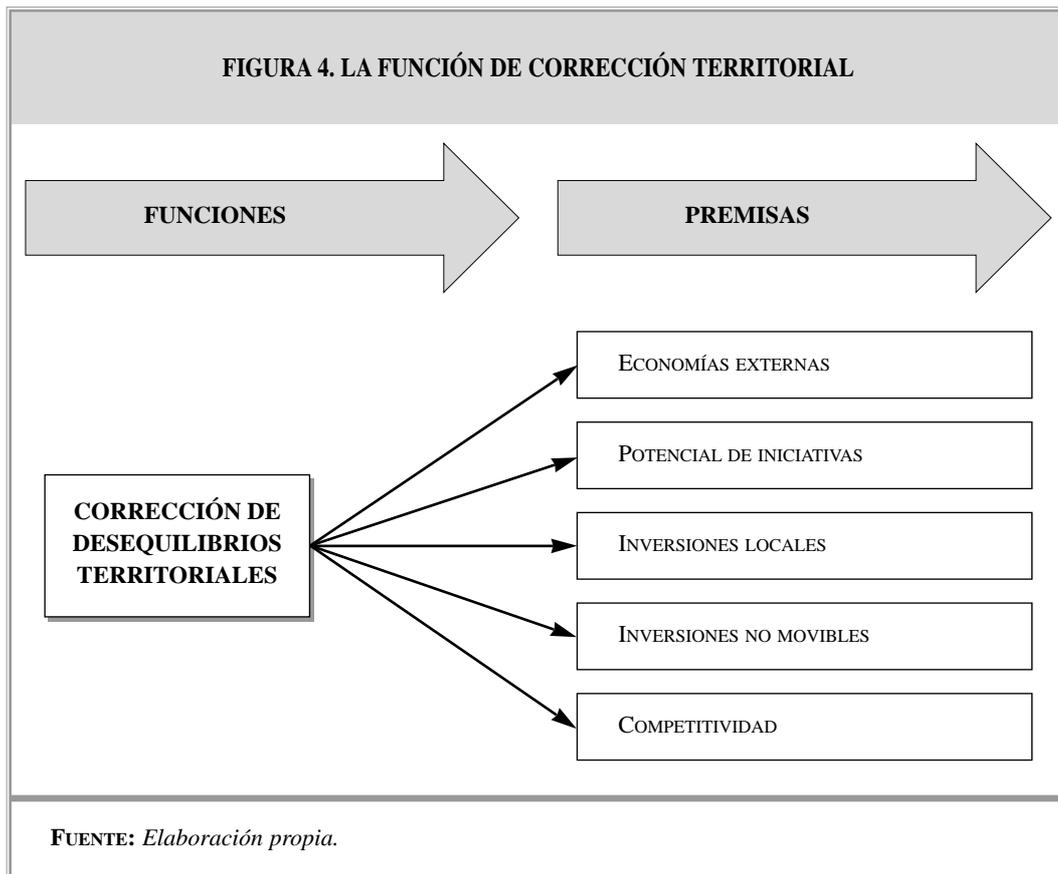
También se ha apuntado la posibilidad de que los procesos de creación y expansión de PMEs sirvan para favorecer el desarrollo de aquellas zonas, dentro de un determinado país, con mayores problemas económicos (BULL, 1987). El supuesto general que subyace en este planteamiento es que existirá una asimetría en las tasas de generación de nuevas PMEs y en el crecimiento de las existentes, a favor de los ámbitos geográficos que presenten deficiencias en su desarrollo económico (ALLEN, YUILL y BACHTLER, 1989). Los argumentos teóricos que se utilizan para justificar este razonamiento son de cuatro tipos:

1. Dinámica de economías externas. En un determinado punto del crecimiento de las zonas más desarrolladas comienzan a registrarse diseconomías externas, expulsando proyectos empresariales hacia las zonas más desfavorecidas.

2. Potencial de iniciativas empresariales. La tasa de creación de nuevas empresas depende de factores vinculados a aspectos sociales y culturales, más que económicos, por lo que los ámbitos geográficos susceptibles de desarrollo no parten con desventajas en este punto, respecto a las grandes empresas.

3. Inversiones locales. La menor cantidad y/o inferior calidad de los recursos de una zona no desarrollada, en términos económicos, no condiciona las posibilidades de desarrollo local, pues es posible plantear modelos internos, en la medida que las PMEs tienden a movilizar el potencial endógeno existente, valorizándolo.

4. Inversiones no movibles. No existe riesgo de que las unidades empresariales de pequeña dimensión se deslocalicen hacia zonas más desarrolladas, ya que sus inversiones tienden a manifestar apreciable estabilidad y vinculación al territorio, al contrario que las grandes empresas, por lo que presentan apropiados atributos para sostener la convergencia regional. Además, es exigible la competitividad de las PMEs creadas y en crecimiento, especialmente en esta función, ya que la zona no desarrollada puede presentar algunas desventajas asociadas al entorno (KITCHING, 1982).



A modo de recapitulación, en la **figura número 4** puede apreciarse que la función de corrección de desequilibrios regionales se relaciona con premisas básicamente territoriales, además de competitivas, que serán tratadas en el epígrafe VI.

### 2.3. Posicionamiento en sectores estratégicos.

El tercer gran argumento que ha venido justificando un tratamiento diferencial, respecto a los procesos de creación y expansión de PMEs, ha sido el de diversificar las estructuras productivas nacionales hacia sectores emergentes, con elevado potencial futuro para la creación y sostenimiento de valor añadido y empleo.

La base teórica en la que descansan los motivos para confiar a la PMEs este reto de repercusiones nacionales, en relación a las grandes empresas, ha sido el de la adecuación estructural de éstas a los requisitos exigidos para un despliegue competitivo eficiente en este tipo de sectores económicos.

Se parte de que los ámbitos de actividad emergentes se caracterizan por su elevada volatilidad y presencia de ventajas de primer movedor, vinculadas a la innovación (PORTER, 1980). En la medida que las PMEs presentan una elevada flexibilidad para competir en entornos turbulentos sometidos a incertidumbre, por un lado, y poseen un elevado potencial de innovación, por otro, deben ser la base del posicionamiento estratégico en este tipo de sectores:

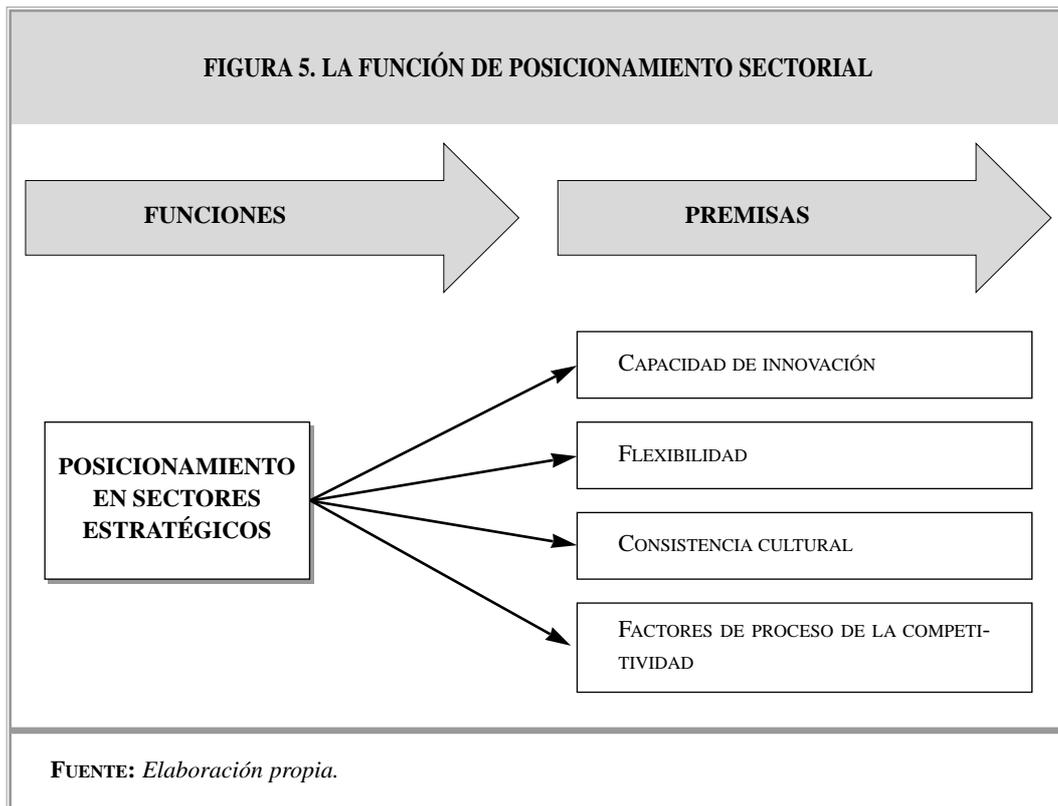
1. Capacidad de innovación. Existe una apreciable controversia en relación al potencial de innovación de las PMEs en comparación con las grandes empresas, detectándose aportaciones recientes que vienen a aclarar, en cierta medida, esta controversia.

2. Flexibilidad. La capacidad para mantener un ajuste continuo entre empresa y entorno debe ser superior en aquellos sectores de actividad sometidos a frecuentes y continuos cambios. Las PMEs parecen presentar ventajas relevantes en función de consideraciones organizativas, respecto a las tres fases que comprende la flexibilidad: captación de información, toma de decisiones e implantación de estrategias.

3. Consistencia cultural. La cultura organizativa ha sido un tema de gran interés en los últimos años como factor clave que influye en la flexibilidad, en particular en la fase de implantación de las estrategias. Las PMEs, por su peculiar configuración de propiedad y dimensión organizativa, suelen presentar niveles apreciables de consistencia cultural.

4. Factores de proceso. La presencia de factores estructurales de competitividad en las PMEs, especialmente valiosos en entornos turbulentos, no es suficiente para la efectividad y eficacia de estas organizaciones. Es necesario que los combinen, de manera adecuada, en un proceso de elaboración de estrategias que comprenda distintas dimensiones adaptadas a sus características. Los que denominamos factores de proceso también deben ser objeto de consideración, en relación al argumento del posicionamiento en sectores estratégicos para las estructuras productivas nacionales y regionales.

En definitiva, en la función asignada a las PMEs de posicionamiento en sectores estratégicos para la economía nacional y regional, destacan las premisas de carácter competitivo, tanto estructurales como de proceso -**figura número 5**-.



#### 2.4. Conclusión.

En suma, podemos indicar que en las tres funciones reconocidas a las PMEs en el desarrollo económico de las sociedades europeas, sobre una base regional, destacan los aspectos vinculados a su competitividad, premisa común, mientras que han de introducirse, asimismo, consideraciones fácticas y territoriales para soportar otros factores teleológicos. A pesar de que existen numerosas críticas a cada una de estas funciones, los argumentos teóricos esgrimidos a favor de las PMEs presentan notable consistencia, pudiendo contrarrestar estos cuestionamientos con apreciable rigor. El objetivo de este ensayo sobre el papel de las PMEs en las sociedades europeas, desde una perspectiva económica, será, a partir de este punto, evaluar las premisas básicas que soportan las funciones indicadas, con el objetivo de establecer una base teórica precisa sobre la que construir, con seguridad, un modelo de desarrollo económico para el futuro, a partir de una política de apoyo adecuada a estos entes empresariales.

## IV. FACTORES COMPETITIVOS

Partiendo de la efectividad de la política de apoyo a las PMEs, como instrumento para el cumplimiento de los objetivos de creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y/o posicionamiento en sectores estratégicos, deben introducirse consideraciones relativas a la eficiencia. Si una parte de las unidades empresariales sometidas a ayuda desaparecen en un determinado intervalo temporal y, otra parte de las que sobreviven, desarrollan sus actividades en términos marginales o no competitivos, la eficiencia en cuanto a la resolución de los problemas indicados no habrá sido obtenida. En efecto, ésta parece ser la tendencia observada en la realidad, ya que:

- a) un 50 por 100 de las PMEs creadas en la UE desaparecen en un intervalo temporal de 5 años (ENSR, 1996) (7);
- b) un 30 por 100 de las PMEs desplegadas en el ámbito de los países de la OCDE, se encuentran amenazadas ante el proceso globalizador de la economía debido a su falta de competitividad (OECD, 1997).

Las causas de la desaparición y desarrollo marginal de algunas PMEs vienen dadas, fundamentalmente, por la inadecuada utilización de sus puntos fuertes de competitividad, es decir, aquellos vinculados a la dimensión y estructuración organizativa. De acuerdo con el marco propuesto para efectuar el presente análisis crítico, pasamos a estudiar, en primer lugar, los factores estructurales de competitividad, para, a continuación, plantear las cuestiones relativas a las decisiones de combinación de los mismos, o factores de proceso.

### 1. Estructurales.

A pesar de que la dimensión empresarial se ha venido relacionando, tradicionalmente, con carencias para competir en los mercados, también han sido reconocidas ventajas propias de los reducidos tamaños organizativos que, en determinados contextos, y a partir de un proceso de formulación estratégico adecuado, podían conducir a la obtención de una positiva posición competitiva y a la realización de elevados niveles de beneficios. En muchos casos, la literatura en desarrollo regional ha venido apoyándose en los mismos para justificar una decidida política de apoyo a favor de las PMEs, ignorando dos cuestiones de interés, que pueden ser entendidas como críticas genéricas, antes de tratar cada ventaja en particular:

---

(7) Otros trabajos empíricos orientados a la determinación de las tasas de fracaso en la creación de nuevas empresas, de acuerdo con distintas mediciones, son: HUTCHINSON, HUTCHINSON y NEWCOMER (1938), BALDWIN y GORECKI (1991), GANGULY (1985), STAR y MASSEL (1981), STEWART y GALLAGHER (1986), PHILLIPS y KIRCHOFF (1989), DEKIMPE y MORRISON (1991), WILLIAMS (1993), entre otras aportaciones.

1. Posesión. No todas las PMEs disponen de este conjunto de ventajas internas o, en otros términos, la distribución de las mismas sobre el tejido de unidades empresariales de reducido tamaño no es uniforme, premisa básica de la que parten las distintas medidas de apoyo diseñadas. Esto es así, en función de dos consideraciones:

- a) La dimensión no es variable explicativa directa de la ventaja, sino que media algún tipo de relación indirecta. Así por ejemplo, a menos que el reducido tamaño determine una estructura organizativa horizontal o poco jerarquizada, la unidad empresarial no obtendrá flexibilidad.
- b) El factor estructural de competitividad se encuentra en una situación latente no realizable, por lo que es necesario tomar decisiones adecuadas para conducirlo a un estado latente realizable. Por ejemplo, la PME puede presentar una gran capacidad potencial para la toma de decisiones rápidas y fluidas, en función de su consistencia cultural y/o de sus relaciones estructurales de carácter organizativo, pero no existe un sistema de información, más o menos informal, que permita la captación de los cambios en el entorno empresarial por lo que, en realidad, dicha ventaja no se desarrollará.

2. Despliegue. Aun cuando el factor estructural de competitividad se encuentre en situación latente realizable, es necesario tomar las decisiones de combinación o integración oportunas para su efectiva utilización (8).

### *1.1. Capacidad de innovación.*

En la comparación del potencial innovador de las PMEs y las grandes empresas pueden distinguirse dos grandes enfoques. El primero, que denominamos clásico, se orienta a la determinación de relaciones determinísticas entre la innovación y la dimensión, en función de consideraciones estructurales. Está soportado por estudios en organización industrial, fundamentalmente, pero también en algunos otros desarrollados en el ámbito de la dirección de empresas. El segundo, que denominamos contingente, está guiado por la identificación de aquellas condiciones bajo las cuales las PMEs son más innovadoras que las grandes empresas, sin pretender el determinismo en todas las situaciones. Sus fundamentos se encuentran en las investigaciones realizadas en aspectos de organización y, en particular, en aprendizaje de unidades empresariales. Pasamos a contemplar ambos enfoques puesto que, si bien entendemos que es el segundo el que ofrece un tratamiento más riguroso y consistente con la realidad, el primero proporciona puntos de referencia apreciables y sus deficiencias constituyen la justificación del segundo.

---

(8) Esta crítica a la política de apoyo a las PMEs será tratada en el epígrafe dedicado al estudio de los factores de competitividad de proceso.

### 1.1.1. Enfoque clásico.

Diversos estudios empíricos han contrastado la tesis de que las PME son más innovadoras que las grandes empresas, obteniéndose resultados contradictorios (SCHMOOKLER, 1959; FREEMAN, 1962 y 1965; ACZ y AUDRETSCH, 1987). Los argumentos teóricos a favor de una mayor capacidad de innovación por parte de las grandes empresas son de dos tipos, en función del nivel de referencia:

- a) Mercado: la superior dimensión empresarial posibilita la concentración de los sectores lo que, a su vez, proporciona dos categorías de ventajas respecto a la actividad innovadora. En primer lugar, en términos de recursos, ya que los beneficios de monopolio obtenidos en estas estructuras de mercado imperfectas, sirven para hacer frente a los ingentes gastos en investigación y desarrollo que hay que realizar. En segundo lugar, en términos de incentivos, debido a que en una industria concentrada la imitación de la innovación es menos plausible, por lo que la empresa podrá explotar todo el valor asociado a la misma (GALBRAITH, 1963).
- b) Empresa: con independencia de la estructura de mercado en que se desarrolle competitivamente la unidad empresarial, las grandes empresas tendrán economías de escala en la actividad innovadora, por lo que su esfuerzo final será superior respecto a las pequeñas empresas (MANSFIELD, 1963 y 1964).

La principal ventaja que ha sido apuntada en la literatura a favor del potencial innovador de las PME es la flexibilidad organizativa, esto es, la capacidad de efectuar cambios con agilidad y comunicarse en términos fluidos, mientras que los requisitos financieros han sido considerados como una desventaja competitiva fundamental (OAKEY, 1984; ROTHWELL y ZEGVELD, 1982).

No obstante, este tipo de literatura ha presentado problemas apreciables respecto a la construcción de argumentos teóricos, consistentes con las observaciones empíricas realizadas. De acuerdo con nuestro punto de vista, partiendo de un enfoque determinista del proceso de innovación empresarial, deben efectuarse matizaciones precisas para alcanzar cierto rigor:

- a) Han de diferenciarse dos grupos de PME respecto a la actividad innovadora: por un lado, aquellas unidades productivas dependientes que, en realidad, son creadas por grandes empresas, con el objetivo de aprovechar simultáneamente las ventajas relativas a la dimensión y a la flexibilidad organizativa. Por otro lado, se encuentran las empresas independientes que cuentan sólo con los factores creatividad y flexibilidad.
- b) La variable innovación debe ser medida en términos homogéneos a efectos de realizar comparaciones y extraer conclusiones generales. Las grandes empresas pueden ser más innovadoras respecto a la dimensión de los *inputs*, esto es, los gastos e inversiones efec-

tuadas en investigación y desarrollo, pero las pequeñas empresas pueden superarlas en relación a la eficiencia en la actividad innovadora, es decir, por lo que se refiere a los resultados o dimensión *output*.

- c) Podemos distinguir distintos tipos de innovación en cuanto a su naturaleza y respecto a su intensidad. Así, las PMEs pueden realizar más innovaciones no tecnológicas de ruptura, mientras que las grandes empresas se centrarían en innovaciones tecnológicas de carácter incremental (9).

### 1.1.2. Enfoque contingente.

La naturaleza no contingente de la investigación efectuada, que pretendía obtener relaciones determinísticas entre la dimensión y el complejo fenómeno de la innovación, ha implicado la incoherencia en la generación de un marco teórico capaz de aprehender la realidad empírica. No obstante, en los últimos años, ha surgido un nuevo enfoque en torno a los procesos empresariales de innovación y su vinculación con la dimensión, influido, en gran medida, por las recientes investigaciones en aprendizaje organizativo y por la perspectiva contingente (10) (SCHOONHOVEN, EISENHARDT y LYMAN, 1990; HENDERSON y CLARK, 1990; JELLINEK y SCHOONHOVEN, 1990; MORONE, 1993; UTTERBACK, 1994).

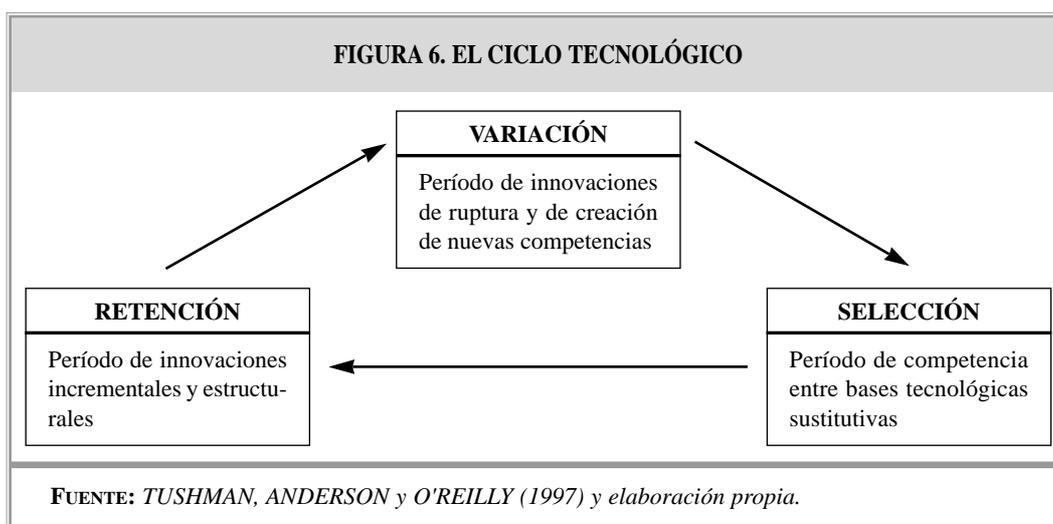
- 
- (9) De acuerdo con estas apreciaciones, entendemos que algunos sectores serán un marco adecuado para que las pequeñas empresas independientes desplieguen su actividad, siempre que se requieran fundamentalmente innovaciones de ruptura de requisitos financieros medios. No obstante, en aquellos sectores donde sea necesario efectuar innovaciones tecnológicas incrementales, sometidas a presupuestos financieros ingentes, las grandes empresas o las PMEs por éstas creadas pueden ser más efectivas. En suma, el argumento de la capacidad innovadora en las PMEs será válido sólo para algunos sectores, no pudiendo generalizarse.
- (10) En general, la evolución del pensamiento teórico sobre el rol que asume la dimensión empresarial en el proceso de innovación, ha venido caracterizada por la precisión y ampliación del concepto, y la incorporación de un enfoque contingente respecto a la unidad de análisis. De acuerdo con nuestro punto de vista, pueden establecerse cuatro etapas en las que, progresivamente, se avanza en estas dos direcciones a lo largo del tiempo, hasta llegar al enfoque que pasamos a presentar en este punto:
- 1.<sup>a</sup> Período determinista absoluto: basado en el planteamiento de que lo grande es mejor que lo pequeño en la innovación (GALBRAITH, 1963).
  - 2.<sup>a</sup> Período determinista relativo: se parte de la diferenciación entre innovaciones de producto y de proceso, defendiendo que las PMEs son más eficientes en las primeras, mientras que las grandes empresas lo son en las segundas (ABERNATHY, 1978). También se argumenta que deben considerarse las innovaciones no tecnológicas, como competitivas -es decir, nuevas formas de plantear la competencia en los mercados- y organizativas -esto es, nuevas estructuras y diseños en la organización de las empresas para desarrollar, en términos más eficientes, determinadas operaciones-, donde las PMEs pueden ser más eficientes (PORTER, 1990).
  - 3.<sup>a</sup> Período contingente relativo: la distinción entre grandes empresas y pequeñas empresas no es clara, pudiéndose detectar, en múltiples casos, innovaciones vinculadas o conjuntas (ROTHWELL, 1993).
  - 4.<sup>a</sup> Período contingente absoluto: determinados aspectos vinculados a la organización empresarial son los elementos fundamentales de la capacidad o eficiencia en la innovación, no directamente la dimensión. Además, cada uno de los conjuntos de características organizativas son más eficientes en relación a un tipo de innovación concreto, siendo inadecuados para otros (ANDERSON y TUSHMAN, 1990).

El paradigma contingente ha recibido una gran aceptación científica en numerosos ámbitos de estudio, entre los que destaca la organización y la estrategia, por sus realistas atributos desde el punto de vista teórico y por sus buenos resultados desde la perspectiva aplicada (DONALDSON, 1985; HININGS, 1988):

1. No se fundamenta en la aceptación de relaciones estructurales biunívocas entre un conjunto de variables explicativas y una o varias variables dependientes, sino que plantea la existencia de determinados factores moderadores, denominados variables de contingencia, que condicionan, en cada caso, la relación, de tal forma que su presencia o ausencia en determinadas situaciones provoca el sesgo de la misma hacia un sentido u otro.

2. En aquellos ámbitos de la investigación científica caracterizados por una larga tradición respecto al estudio empírico de relaciones dadas, en las que dominaba el pesimismo en relación a los resultados obtenidos, pues se registraban observaciones contradictorias, la introducción de modelos contingentes ha supuesto la explicación de la inconsistencia misma, siendo así valorados en términos muy positivos.

Entendemos, en primer lugar, que el paradigma contingente es el más racional en cuanto al diseño y realización de una investigación y, en segundo lugar, que la innovación empresarial respecto a la dimensión se caracteriza por la larga tradición de estudios y el carácter contradictorio en los resultados obtenidos por los mismos. Por tanto, partiendo de este enfoque y con base en la nueva literatura surgida, pasamos a posicionar a las PMEs respecto a la innovación (11).



(11) A pesar de la aceptación de la que goza el paradigma contingente, se han efectuado algunas críticas relevantes contra el mismo. La más importante es aquella que esgrime su carácter tautológico, es decir, que al suponer que para cada situación concreta, definida por determinadas variables moderadoras, se obtendrá una relación principal distinta en cada

Numerosos estudios han abordado la cuestión de la importancia relativa de las innovaciones en cuanto a su intensidad -incrementales o de ruptura-, y proceso de generación -impulsadas por el proceso científico o empujadas por el mercado- (GOMORY y SCHMITT, 1988; DESCHAMPS y NAYAK, 1995). No obstante, existe en la actualidad cierto grado de consenso respecto a la cuestión de que no existe un tipo de innovación más importante que otro, en términos de su contribución a la supervivencia a largo plazo o los beneficios de la organización a corto plazo, sino que la unidad empresarial deberá ser capaz de proporcionar, atendiendo a enfoque contingente, un flujo de innovaciones variables, en función de los requisitos que en cada momento determine el entorno (SANDERSON y UZUMERI, 1995). Esta orientación contingente respecto al proceso de innovación empresarial ha sido determinada por el reconocimiento de la existencia de ciclos tecnológicos. Éstos presentan discontinuidades a lo largo del tiempo, que suponen el cambio de la base de conocimientos técnicos con la que venía operando una determinada industria (TUSHMAN y ANDERSON, 1986). Las fases concretas son las siguientes **-figura número 6-** (ANDERSON y TUSHMAN, 1990):

1. Retención. El estado normal de una industria es la estabilidad de la base tecnológica, donde las empresas se concentran en innovaciones incrementales y estructurales para perfeccionar dichos fundamentos. El denominado «diseño dominante» se encuentra aceptado por parte de los clientes y de las unidades empresariales que compiten entre sí. En otros términos, se ha procedido a la retención socioeconómica del mismo (TUSHMAN y ROSENKOPF, 1992).

2. Variación. Los productos elaborados para el mercado, excepto los más simples, son el resultado del ensamble de numerosos subsistemas que, a su vez, involucran distintas bases tecnológicas. En un determinado instante temporal, se produce una innovación de ruptura en cualquiera de estos subsistemas, a partir de la cual se configura un proceso de «fermentación» de nuevas tecnologías, las cuales compiten respecto a la aceptación de los clientes, la viabilidad técnica y los esfuerzos de las empresas (CUSUMANO, MYLONADIS y ROSENBLOOM, 1992).

3. Selección. En un determinado momento, una de las bases tecnológicas en competencia será seleccionada, convirtiéndose en el nuevo «diseño dominante», a partir de un proceso de sustitución. Aquellas unidades empresariales que hayan confiado en el «diseño dominante» durante la fase anterior se encontrarán en una posición muy positiva, en términos competitivos, mientras que las que efectuaron cuantiosas inversiones en equipos, capital humano e investigación y desarrollo en las bases tecnológicas no seleccionadas, presentarán desventajas de primer movedor y atravesarán un período de dificultades competitivas y reestructuración (COOPER y SMITH, 1992).

---

caso, siempre estarán justificados los hallazgos alcanzados, sin aportar, en última instancia, ninguna explicación causal concreta (SCHOONHOVEN, 1981; TOSI y SLOCUM, 1984). No obstante, es evidente que mediante la proposición de argumentos de naturaleza analítica, que conecten las variables de contingencia con las dependientes y explicativas se resuelve esta reflexión crítica.

En un determinado intervalo temporal la industria se encontrará en alguna de estas fases, caracterizadas por las innovaciones incrementales y estructurales, por un lado, y de ruptura, por otro. A partir de este punto, se han investigado las implicaciones organizativas de ambos grupos de actividades innovadoras, para tratar de encontrar, en última instancia, determinantes vinculados a la dimensión:

1. Período de retención. En esta etapa se requieren propiedades organizativas centradas en procesos y responsabilidades de elevado grado de estructuración formal y centralización, culturas orientadas hacia la eficiencia, capacidades vinculadas al *marketing*, y recursos humanos de elevada experiencia, homogéneos y de cierta edad (TUSHMAN y ROMANELLI, 1985; TUSHMAN y NADLER, 1986; EISENHARDT y TABRIZI, 1995).

2. Período de variación y selección. En estas fases dominadas por la creatividad, la innovación y la búsqueda o desarrollo de bases tecnológicas alternativas en un determinado subsistema del producto, se requieren organizaciones orientadas al aprendizaje, el emprendimiento -o *entrepreneurship*- y el riesgo. La cultura dominante ha de enfocarse hacia la eficacia, en vez de a la eficiencia. Las estructuras organizativas serán horizontales, no centralizadas e informales, basadas en gran medida en las relaciones personales (NONAKA, 1988; EISENHARDT y TABRIZI, 1995).

La interrelación de estas características organizativas con aspectos vinculados a la dimensión empresarial es inmediata. Mientras que las PMEs serían más eficientes en las innovaciones de ruptura, que modifican la base sobre la que se soporta la industria, las grandes empresas están en condiciones de efectuar innovaciones incrementales, a partir de un enfoque de mejora continuada de los «diseños dominantes» existentes (12). El argumento clásico propuesto para explicar las diferencias, entre las grandes y las pequeñas empresas, es el de la estructura organizativa. La nueva literatura en aprendizaje organizativo ha desarrollado estos planteamientos, en términos más rigurosos (MILLS, 1991; IANNELLO, 1992; BARLETT y GHOSHAL, 1993; LEVINTHAL y MARCH, 1993; HEDLUND, 1994; NONAKA, 1994). El punto de partida es que las organizaciones empresariales se estructuran según una serie de relaciones verticales y horizontales. Las primeras aluden a las jerarquías, mientras las segundas hacen referencia a los equipos (ROMME, 1996). En toda empresa es posible detectar ambos tipos de directrices de estructuración, si bien suele dominar alguna de las mismas. Así, mientras que en las grandes empresas destacan las relaciones verticales, las PMEs se centran en estructuras horizontales (GALBRAITH, 1973).

---

(12) Una relevante cuestión debe ser tenida en cuenta en relación a este punto. La relación entre estas implicaciones organizativas y la dimensión empresarial no es biunívoca, ni lógica. Por el contrario, algunas PMEs pueden no presentar algunas de estas condiciones, mientras que grandes empresas han implementado con éxito equipos de investigación basados en las características organizativas conectadas con la creatividad y la innovación, con excelentes resultados (ACKOFF, 1989; ENDENBURG, 1988; Van VLISSINGEN, 1991; MUELLER, 1994; ROMME, 1995). A pesar de estas reflexiones, sí puede sostenerse que, en la mayor parte de los casos, la relación entre implicaciones de organización y dimensión empresarial se fundamentará en el patrón establecido. Este argumento lo soporta la tendencia, en los últimos años, de las grandes empresas a adquirir o absorber PMEs vinculadas a parques científicos o tecnológicos, como fórmula para acceder a innovaciones de ruptura (MASSEY y WIELD, 1992; GARNSEY y CANNON-BROOKES, 1993).

A continuación, se profundiza en la naturaleza y fase del proceso informativo, que incluye, en términos generales, el procesamiento y comprensión de la información. Respecto a la variable de segmentación naturaleza, cabe distinguir entre (JANTSCH, 1980):

1. Información nueva. Es aquel tipo que presenta un gran valor para el receptor, en la medida que trasciende las estructuras cognitivas convencionales, siendo fuente de nuevas ideas, aplicaciones, argumentos, etc. Aparece en los tiempos de cambio o, de acuerdo con la terminología empleada por los teóricos de los ciclos tecnológicos, en las fases de variación y selección (STARBUCK y HEDBERG, 1977; STARBUCK, 1983).

2. Información confirmatoria. Se encuentra en el ámbito de los patrones cognitivos habituales, por lo que su contribución a la creatividad e innovación es nula. No obstante, sirve para otros fines, como la verificación de procedimientos establecidos hace algún tiempo. Es propia de la fase de retención (HUFF y SHCWENK, 1990; BARR, STIMPERT y HUFF, 1992).

De acuerdo con esta clasificación, mientras la jerarquía sería el sistema ideal para el procesamiento de grandes cantidades de información confirmatoria, necesaria para llevar a cabo procesos incrementales y estructurales de mejora del «diseño dominante» (JACQUES, 1990; WILLIAMSON, 1981 y 1985), el equipo constituiría el marco perfecto para producir e interpretar información nueva, con la finalidad de progresar en la delimitación y desarrollo de bases tecnológicas alternativas, sobre las que reconfigurar industrias completas (KATZENBACH y SMITH, 1993; KOFMAN y SENGE, 1993; NEUBAUER, 1994).

Por lo que se refiere a las etapas en el proceso informativo que se desarrolla dentro de las organizaciones empresariales, pueden diferenciarse las de externalización -expresión de ideas y pensamientos-, objetivación -acumulación de conocimientos en un lenguaje común- e internalización -comprensión de información y traslación a sistemas mentales de reconocimiento- (BERGER y LUCKMANN, 1966). Las jerarquías serían idóneas para la fase de objetivación, mientras los equipos presentarían más eficiencia en las fases de externalización e internalización, lo cual puede extenderse a las grandes empresas y a las PMEs, respectivamente, de acuerdo con el esquema previo (13).

### 1.1.3. Conclusión.

En definitiva, el enfoque contingente de la innovación empresarial establece que las PMEs y las grandes empresas no son estructuras vinculadas a la dimensión más eficiente en cuanto a esta actividad, en términos absolutos o determinísticos. Por el contrario, defiende que tanto las unas como

---

(13) Algunos autores han establecido que el hecho de que en las estructuras horizontales, dominadas por los equipos que, a través de relaciones interpersonales, excluyen la objetivación de los conocimientos generados, supone un riesgo de rotación del personal muy relevante, ya que un abandono de individuos claves en los equipos, puede implicar la pérdida de las rutinas organizativas no codificadas. Por el contrario, las jerarquías, al centrarse en la fase de objetivación, estarían aisladas de este riesgo (CARLEY, 1992; ADLER y COLE, 1993; ROMME, 1996).

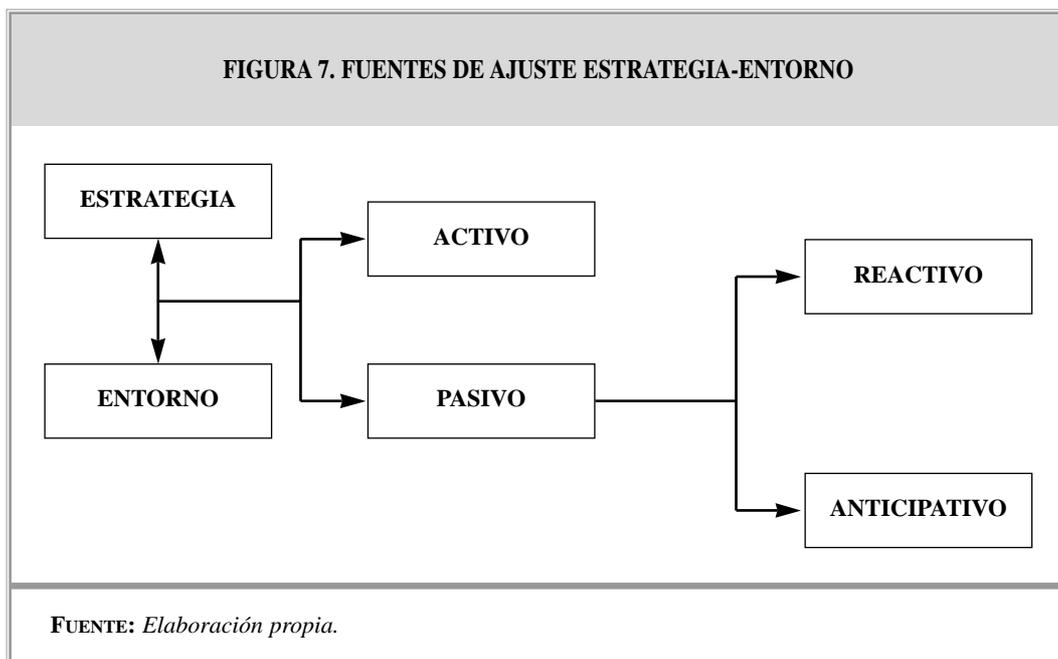
las otras serán sistemas de innovación más adecuados en determinadas situaciones, que vienen dadas por variables de contingencia. Estas variables comprenden numerosas características organizativas, entre las que se incluye la propia estructura. No obstante, en términos generales, las PME presentarían características positivas respecto a las innovaciones de ruptura y las grandes empresas desarrollarían, en términos idóneos, las actividades de mejora incremental y estructural de los «diseños dominantes» en una industria.

### 1.2. Flexibilidad.

Las unidades empresariales enfrentadas a un entorno caracterizado por la turbulencia deben procurar la continua adaptación de sus estructuras y procesos de decisión, a los cambios que en el mismo acontezcan. Cada vez más, el mantenimiento de un elevado nivel de acoplamiento entre la estrategia de la empresa y su entorno es más necesario para su supervivencia y desarrollo competitivo.

#### 1.2.1. Tipos de ajuste estrategia-entorno.

El mencionado ajuste o acoplamiento entre estrategia y entorno puede ser de distinto tipo, atendiendo a dos criterios básicos de clasificación -**figura 7**-:



1. Según su inserción temporal. La empresa puede anticipar sus decisiones estratégicas a determinados cambios que vienen manifestándose en el entorno, o puede reaccionar ante modificaciones ya operadas.

2. Según su sentido. El entorno puede determinar cambios estratégicos en la empresa de carácter reactivo o anticipativo -visión pasiva-, pero también es posible que ésta, a partir de una formulación estratégica dada, modifique algunos patrones básicos de aquél, con la finalidad de posicionarse en un punto adecuado a sus características, conforme al nuevo marco generado -visión activa-.

El tipo de ajuste activo ha sido ampliamente ignorado por la economía industrial hasta los años setenta, en los que se produce una transición de gran relevancia. El origen del paradigma que ha venido dominando la investigación teórica y empírica en esta disciplina, se remontaba a los años treinta (MASON, 1939; BAIN, 1956 y 1959), pudiendo ser aproximado satisfactoriamente como la trilogía unidireccional «estructura-comportamiento-resultados». De acuerdo con éste, debía partirse del estudio de las variables que conforman la estructura del mercado, las cuales vendrán dadas por todas aquellas significativas, en cuanto pueden determinar un efecto asimétrico respecto al comportamiento de las empresas instaladas y las entrantes (BAIN, 1956; SHEPHERD, 1964) -número de compradores y vendedores, grado de diferenciación de los productos, barreras de entrada, tecnología empleada y grado de integración vertical (FERNÁNDEZ y TUGORES, 1992)-. Estas características estructurales obligan a las empresas presentes en un sector particular a manifestar un comportamiento competitivo concreto que repercute, en última instancia, en una tasa de beneficio. En definitiva, lo único determinante es la estructura del mercado, negándose la posibilidad de que la conducta particular de las empresas incida sobre ésta (JACQUEMIN, 1987). Parecía claro que mantenerse en este enfoque suponía adoptar un punto de vista muy limitado en cuanto a la explicación de la realidad, y peligroso de cara a la fundamentación de medidas políticas de defensa de la competencia. Así, desde los años setenta se observó un cambio fundamental en la naturaleza de los trabajos que vinieron acumulándose, lo que ha permitido el surgimiento de un nuevo ejemplar paradigmático, que se ha venido a denominar «nueva organización industrial», que, en general, reconoce el tipo de ajuste activo entre la empresa y su entorno (14) (SCHMALENSEE, 1982).

---

(14) Dentro de este nuevo paradigma, se ha afianzado un debate largamente considerado entre dos posicionamientos, que podemos denominar enfoque de la eficiencia y enfoque del comportamiento estratégico. En ambos casos, se supera la trilogía unidireccional «estructura-comportamiento-resultados», reconociendo los efectos que la conducta de las empresas pueden tener sobre la estructura del mercado. Sin embargo, difieren en el énfasis que manifiestan en cuanto a la aceptación de esta relación de causalidad, de forma que, más allá de una cuestión de grado, las divergencias son notables. De acuerdo con el enfoque de la eficiencia, la estructura del mercado se modifica debido a una conducta empresarial que está guiada por la eficiencia. Para justificar este argumento se recurre a las conocidas analogías darwinistas, que sirvieron anteriormente para defender el supuesto de maximización del beneficio (FRIEDMAN, 1953). En este caso, la presunción teleológica es la minimización de los costes de producción y de transacción (COASE, 1964; JACQUEMIN, 1987). Por tanto, las repercusiones sobre la estructura del sector son asumidas, pero desde una óptica puramente mecanicista, suponiendo una conducta de adaptación pasiva por parte de las empresas (SCHERER, 1980). Por contra, el enfoque estratégico centra su punto de referencia en los agentes como decisores activos que, más allá de procurar su adaptación a condiciones de supervivencia, tratan deliberadamente de influir con su comportamiento sobre la estructura del sector, con la finalidad de lograr una imperfección relativa, que les permita cierto poder de mercado y beneficios extraordinarios (PORTER, 1980 y 1985; MARTIN, 1993).

Las tres fuentes de ajuste entre estrategia y entorno implican resultados diferentes y requieren niveles de recursos y capacidades distintos, lo que tiene consecuencias apreciables en los tipos de unidades empresariales según su dimensión:

1. Resultados. El tipo de acoplamiento activo suele proporcionar mejores resultados que los de carácter pasivo, en la medida que siempre suelen existir ciertas barreras internas a la adaptación. A su vez, el ajuste anticipativo superará al reactivo, ya que la innovación que aquél supone podrá ser explotada por la empresa que la efectuó, en condiciones únicas, hasta que sea imitada a partir de comportamientos reactivos.

2. Recursos y capacidades. El cambio de las condiciones en las que se encuentra el entorno se relaciona, *a priori*, con la posesión de una gran cantidad de recursos vinculados a la dimensión empresarial. Por el contrario, las modificaciones de naturaleza pasiva, si bien no requieren una dotación elevada de recursos, necesitan de capacidades o «saber hacer» para configurar el ajuste de tipo interno, particularmente en el supuesto de las anticipativas. No obstante, en determinados casos, la introducción de alteraciones en el entorno, de acuerdo con un planteamiento activo, supone, en mayor medida, la disponibilidad de rutinas organizativas o capacidades relacionadas con la innovación y la flexibilidad.

Por tanto, a pesar de que existe una correlación entre nivel de requisitos y beneficios obtenidos, en cuanto a los distintos tipos de ajuste estrategia-entorno, dichas relaciones no operan en términos negativos para las PMEs, en la medida que su dotación de capacidades garantiza, en muchos casos, su accesibilidad a las tres fuentes de acoplamiento. De hecho, la literatura en flexibilidad de las PMEs, que inmediatamente introduciremos, ha venido insistiendo en que son, precisamente, este tipo de unidades empresariales las que presentan una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno en sus tres modalidades, lo cual se configura como un factor determinante de su competitividad.

#### 1.2.2. Las barreras al ajuste estrategia-entorno en el tiempo.

En el ámbito de la estrategia empresarial se han diferenciado dos grandes corrientes de pensamiento, aglutinadoras de escuelas específicas, que se conocen como prescriptiva y descriptiva (MINTZBERG, 1990a). Desde una perspectiva conceptual, las primeras se ocupan de realizar recomendaciones normativas acerca de las mejores estrategias, en cada contexto sectorial particular. Las segundas plantean la imposibilidad de que las distintas unidades empresariales puedan seguir dichas prescripciones, puesto que su estrategia será el resultado de un proceso interno de formulación, dedicándose al estudio del mismo (MINTZBERG, 1990b). En términos generales, tres son los puntos de disonancia entre las corrientes prescriptivas y descriptivas (15). Uno de ellos, de particular importancia para el estudio de los procesos de adaptación estrategia-entorno, lo constituye la cuestión de

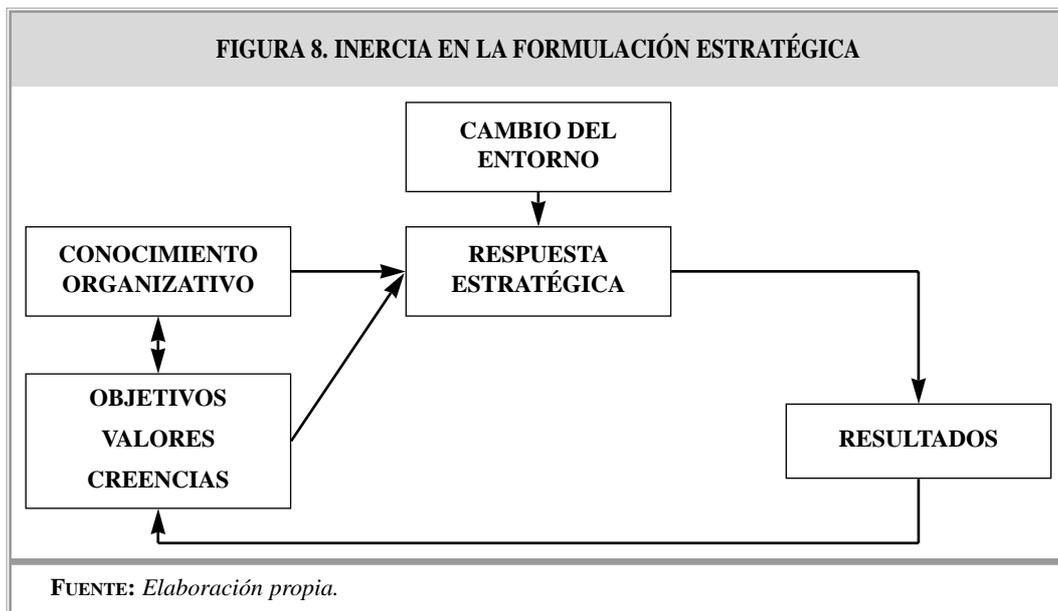
(15) Las otras dos diferencias, además de la que se comenta en profundidad, se refieren a:

- a) Énfasis fásico respecto al proceso de dirección estratégica: las prescriptivas se centran en la fase de formulación, mientras que las descriptivas se ocupan de las de implementación y control (HOFER y SCHENDEL, 1978; ANSOFF, 1979 y 1980).

si las decisiones estratégicas suponen una ruptura temporal respecto a la situación previa o, si, por el contrario, su proceso de formación obedece, en mayor medida, a cambios mediatizados por aspectos incorporados al pasado de la empresa (16).

El carácter normativo de las corrientes prescriptivas excluye el sometimiento de la organización a cualquier situación previa, de forma que debe aplicar, en cada momento, la decisión estratégica que sea idónea, conforme a las circunstancias dadas. Por el contrario, las escuelas descriptivas reconocen, en general, la tesis del incrementalismo lógico, según la cual, la empresa se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, de acuerdo con un proceso acumulativo y paulatino (LINDBLOM, 1959; QUINN, 1980). Los argumentos que han sido esgrimidos para la explicación de la tesis del incrementalismo lógico son:

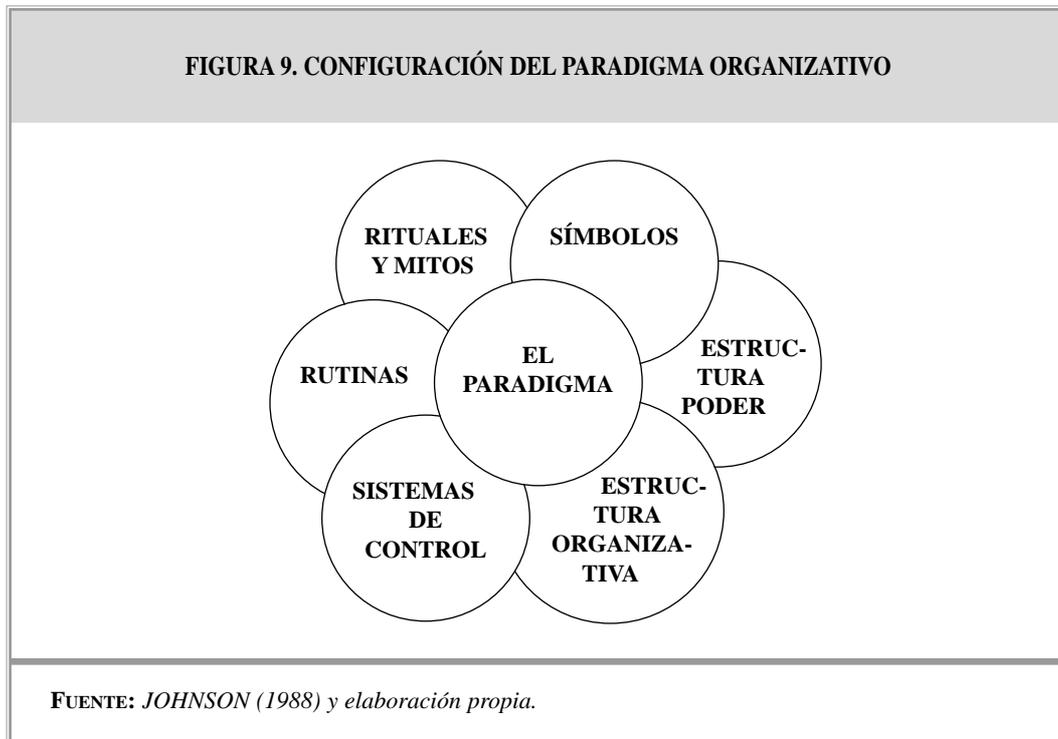
1. La empresa trata de enfrentarse a cada nueva situación del entorno, a partir de la aplicación de sus conocimientos previos y de las «recetas» o pautas de acción, que resultaron válidas en otras situaciones (HANNAN y FREEMAN, 1989). Al confrontarse la nueva situación ambiental a las actuaciones previas se produce un fracaso, tan sólo relativo, en la respuesta estratégica, desencadenándose una variación en los métodos de análisis, a partir de un proceso de aprendizaje por experiencia -**figura número 8**- (GRINYER y SPENDER, 1979).



b) Fuentes de la estrategia: las escuelas descriptivas defienden que las estrategias son emergentes, es decir, se generan de manera no planeada, como consecuencia de la interacción del entorno y la organización en un momento dado del tiempo (MARCH y SIMON, 1958; CYERT y MARCH, 1963), en tanto la corriente prescriptiva se basa en el carácter deliberado de las estrategias a partir de procesos jerárquicos (MINTZBERG, 1978).

(16) Se asistirá a una decisión de ruptura cuando se produzca un cambio sustancial, a lo largo de un elevado número de variables estratégicas (MILLER y FRIESEN, 1980a). Normalmente, una modificación de las que se indican a continuación determinará la ruptura respecto a la situación previa (ASCH, 1993): el cambio del director general, una nueva estrate-

2. Las respuestas estratégicas de una empresa están fuertemente condicionadas por la cultura organizativa, o lo que JOHNSON (1988) denomina el paradigma, soportado por los rituales y mitos, símbolos, rutinas, sistemas de control, estructuras organizativas, y estructuras de poder -**figura número 9**-.



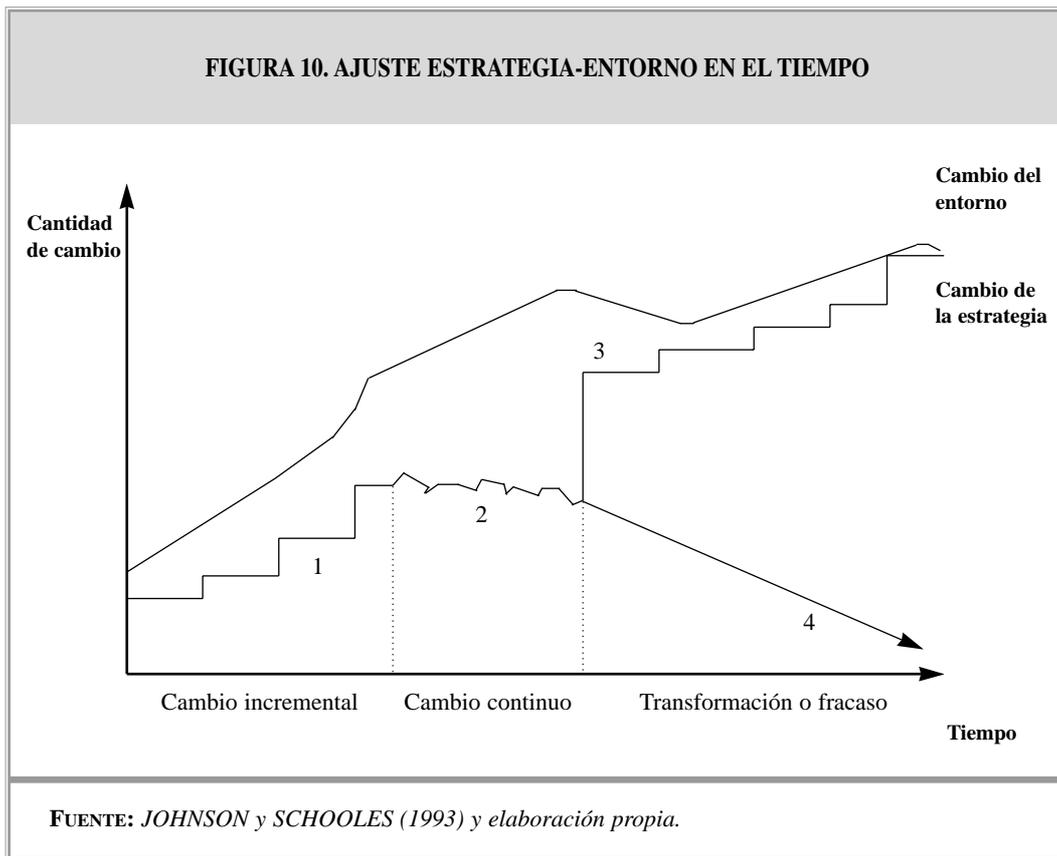
De acuerdo con este autor, la red cultural o paradigma organizativo se caracteriza por su apreciable permanencia, debido a que está conformado por la integración de elementos de marcada naturaleza estructural. Así, cuando, ante un cambio del entorno, se produce una situación de crisis estratégica en la empresa, debido a que las antiguas medidas no determinan soluciones válidas ante el mismo, los directivos modifican primero los objetivos y después las estrategias, mientras que el paradigma es el último que es sometido a cuestionamiento. En la medida que el proceso de generación de los objetivos y de la estrategia es una función del paradigma, los cambios en éstos y aquéllos no

gia para un mercado o producto, el cambio significativo en interacciones organizacionales -revisión de métodos de trabajo, nuevos productos, etc.-, la variación de la estructura organizativa, la alteración de los sistemas de gestión -planificación, control e información- y relevantes cambios en el entorno.

serán de la entidad requerida como para implicar una ruptura estratégica (17). Si, tal y como definen de el planteamiento descriptivo, existen barreras a la adaptación entre la estrategia de la empresa y su entorno, ante cambios acelerados en el mismo, podría sufrir problemas de desarrollo competitivo e, incluso, llegar a desaparecer (MILLER y FRIESEN, 1980b y 1984; NYSTROM y STARBUCK, 1984; SMITH y GRIMM, 1987; TUSHMAN *et al.*, 1987; WEITZEL y JONSSON, 1989).

De acuerdo con la **figura número 10**, en la fase de cambio paulatino, la empresa va procediendo a un diseño de la estrategia incremental; en la fase de cambio acelerado, el papel que asume el pasado organizativo no le permite la reestructuración drástica que requiere, por lo que, a partir de este punto, podrá recobrar su estabilidad tomando decisiones estratégicas de ruptura (18), o, fracasar, en caso contrario (ZAJAC y SHORTELL, 1989; BANTEL y JACKSON, 1989; O'REILLY y FLATT, 1989; JOHNSON y SCHOOLE, 1993).

- (17) Analicemos, brevemente, por qué cada uno de estos soportes del paradigma condicionan la respuesta estratégica en un sentido dado, sin permitir la decisión en sentido contingente:
- Estructura organizativa: la disposición de los recursos humanos de la empresa, conforme al grado de especialización funcional y localización física, determina la existencia y naturaleza de una determinada cultura. Si la organización se encuentra muy especializada funcionalmente, los individuos tenderán a formar subculturas propias del sesgo formativo de cada función, de forma que, si no existe interacción entre ellos, el análisis de los problemas y las alternativas decisionales más convenientes para su resolución discreparán, no emergiendo una cultura compartida. La localización unitaria de la mayor parte de los miembros de la organización contribuye a compartir valores, actitudes, creencias, etc. Una vez que la cultura se ha generado en función de la estructura organizativa, surge el problema fundamental de su modificación, cuando se percibe que la respuesta generada, en términos estratégicos, para un cambio del entorno dado no es la adecuada, debido a su proceso de formación. En este caso, pueden instaurarse procedimientos organizativos como las reuniones formales, las presentaciones de estrategias, etc. para tratar de que, desde la alta dirección, se administre el proceso de cambio. Sin embargo, la estructura organizativa vigente determinará siempre formaciones culturales implícitas, difíciles de identificar y reducir.
  - Sistemas de control e incentivo: estos sistemas tienen una notable influencia por su carácter señalizador. Por un lado, existen determinadas actividades de la empresa que se encuentran sometidas a medición, mientras que otras no, por lo que aquéllas tenderán a ser consideradas para la resolución de un determinado problema estratégico, en tanto éstas pasarán desapercibidas. Por otro lado, los individuos tienden a imitar los comportamientos que son recompensados, de forma que serán desconsiderados como soluciones estratégicas aquellos que no lo son.
  - Rutinas: pueden definirse, en términos generales, como las pautas de actuación aceptadas como válidas para la consecución de determinados objetivos. Cuando estas rutinas son explícitas o están formalizadas -por ejemplo, un procedimiento para efectuar una operación- su modificación puede ser relativamente simple e, incluso, inmediata. El problema surge en el caso de que sean de naturaleza implícita, por cuanto existirán grandes dificultades para su identificación y corrección.
  - Estructura de poder: en general, se acepta que una estructura de poder muy centralizada determina la inexistencia de cultura organizativa, por cuanto los individuos privados de capacidad de decisión tienden a no compartir y rechazar las imposiciones formuladas por otros. Cuando se pretende un cambio cultural surge la cuestión del poder informal dentro de la organización, ya que si no se aceptan las modificaciones que se proponen, éstas fracasarán.
  - Rituales y mitos: se corresponden con acciones pasadas que, ante una determinada situación problemática, tuvieron éxito y, por tanto, condicionan por similitud las alternativas estratégicas que contempla la empresa frente a un cambio del entorno, deformándolas a menudo en sentido erróneo. Como puede apreciarse, el argumento descrito con anterioridad, debido a GRINYER y SPENDER (1979), puede entenderse integrado en el que estamos analizando, propuesto por JOHNSON (1988), como un caso concreto de factor que afecta a la configuración del paradigma.
  - Símbolos: son fenómenos -objetos o actos- que recogen un comportamiento concreto y conocido por los miembros de la organización. Operan en sentido similar a los sistemas de incentivos o recompensa, funcionando como señales para la acción.
- (18) Este tipo de decisiones se deben adoptar en períodos aproximados de diez años (MINTZBERG y WATERS, 1982; JOHNSON, 1987).



Partiendo de este marco, en las fases de cambio continuo del entorno y, en aquellas empresas que por sus características distintivas presenten elevadas barreras al cambio estratégico, el objetivo de acoplamiento con el entorno será más inaccesible. Las PME's tienen una elevada capacidad de flexibilidad en tres sentidos, de la que nos ocuparemos a continuación, y, además, la turbulencia del entorno ha aumentado considerablemente en los últimos años, extremo que será considerado en el apartado de factores fácticos, por lo que se argumenta que presentan ventajas competitivas, respecto a las grandes empresas, como elemento justificativo de una decidida política de apoyo frente a éstas.

### 1.2.3. La flexibilidad en las PME's como ventaja competitiva.

En términos generales, una unidad empresarial posee cierto grado de flexibilidad organizativa cuando es capaz de captar oportunidades y amenazas externas con rapidez, tomar decisiones ágiles y creativas, y aplicarlas de manera efectiva. Por tanto, este concepto involucra tres grandes nive-

les del proceso organizativo: la recogida de información, la toma de decisiones y la implantación de éstas (MINTZBERG y McHUGH, 1985; NORMANN, 1985). En todos los casos, subyacen dos conceptos básicos:

1. Tiempo. Es necesario que las respuestas estratégicas diseñadas por parte de la unidad empresarial se enfrenten a los cambios detectados en el entorno, en el menor espacio temporal posible.

2. Efectividad. Además del aspecto temporal, ante la creciente complejidad del entorno empresarial actual, es imprescindible que los planteamientos estratégicos concebidos y aplicados, comprendan un tratamiento adecuado de las modificaciones externas registradas. En muchos casos, esto supondrá que, en la formulación e implantación de las estrategias, habrá de contemplarse la creatividad como factor clave.

A continuación, pasamos a ocuparnos de la flexibilidad en estos tres niveles organizativos, como mecanismo para superar las barreras a la adaptación respecto al entorno, subrayando las implicaciones que ello supone, en función de la dimensión empresarial.

#### 1.2.3.1. Captación de información.

La información es un factor clave de la competitividad, en la medida que supone el *input* básico para tomar decisiones, contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades (LINDSAY y RUE, 1980). La importancia de este factor para las PME es muy relevante (SPECHT, 1987), presentando características distintivas apreciables respecto a las grandes empresas:

1. La debilidad y, en muchos casos, ausencia de un sistema de información organizado, orientado a la búsqueda de señales y datos externos e internos (KAGAN, LAU y NUSGART, 1990).

2. Frecuentemente, se concentran las actividades de captación de información en uno o unos pocos individuos, de manera espontánea, en vez de existir cierta especialización funcional en la alta dirección (HAMBRICK, 1981).

3. Menor disponibilidad de recursos para la construcción de un sistema orientado a la captación y procesamiento de información (GOLDE, 1964).

4. Diferencias sustanciales respecto a la cantidad y calidad de la información obtenida e interpretada, en relación a las grandes empresas (PEARCE, CHAPMAN y DAVID, 1982):

a) Cantidad: las PME captan y, en general, procesan una menor cantidad de información en términos proporcionales, en función de sus limitaciones de recursos, debilidad de sistemas de información, y organización concentrada de la obtención de ésta (CRUMPTON y

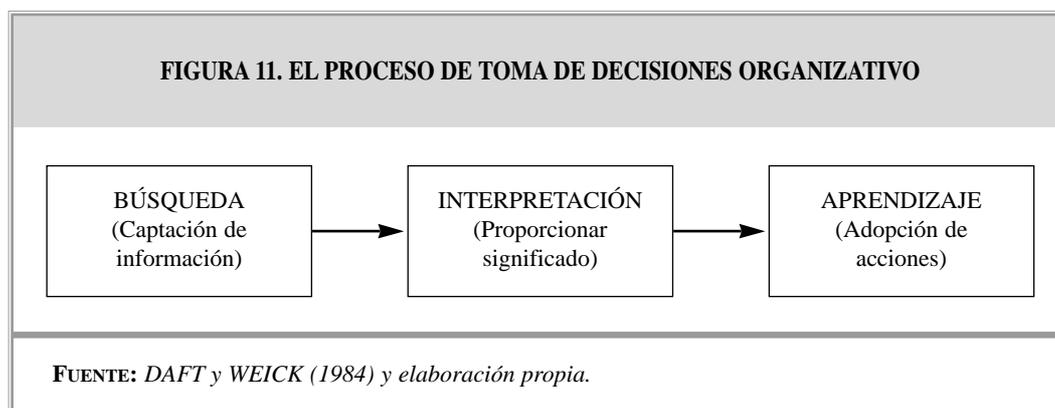
SCHWEIZER, 1972; SMELTZER, FANN y NIKOLAISEN, 1988). No obstante, existe evidencia empírica apreciable a favor de la tesis de que la actividad de búsqueda de información en las PMEs se centra en aquellos aspectos que les preocupan en particular, esto es, manifiestan un comportamiento intensivo respecto a oportunidades y amenazas (JOHNSON y KUEHN, 1987; MILLIKEN, 1987; JACKSON y DUTTON, 1988; LANG, CALANTONE y GUDMUNDSON, 1997).

- b) Calidad: a pesar de la menor cantidad de información aprehendida, se ha venido insistiendo en que es más adecuada. En primer lugar, utilizan canales de información diversos que, a menudo, varían, surgiendo y desapareciendo de forma espontánea (JUNH y LACHO, 1975). En segundo lugar, estas fuentes de información son de naturaleza informal, ricas y accesibles (BIRLEY, 1985; FANN y SMELTZER, 1989), configurándose como una red de elevada complejidad (ALDRICH y ZIMMER, 1986, ALDRICH, ROSEN y WOODWARD, 1987; ALDRICH, 1990; DUBINI y ALDRICH, 1991).

En definitiva, a pesar de sus limitaciones genéricas respecto a la captación de información, las PMEs se centran en las oportunidades y amenazas más relevantes que les afectan -dimensión cuantitativa-, a partir de un conjunto de fuentes numerosas, variadas y ricas -dimensión cualitativa-, lo que, en última instancia, repercute en la obtención y sostenimiento de ventajas competitivas, respecto a las grandes empresas y, por tanto, en los resultados (DOLLINGER, 1984 y 1985).

#### 1.2.3.2. Toma de decisiones.

Una búsqueda de información relevante, más eficiente, y el acceso a canales de información variados, ricos e informales, no garantiza que la PME pueda responder con la adecuada flexibilidad, de acuerdo con las dimensiones tiempo y efectividad, a los cambios operados en su entorno competitivo. Es necesario que interprete dicha información en términos adecuados y, a partir de este punto, proceda a tomar e implementar las decisiones de respuesta estratégica más precisas -**figura número 11**- (DUTTON y DUNCAN, 1987; KIESLER y SPROULL, 1982; THOMAS y McDANIEL, 1990).



La flexibilidad en el proceso de toma de decisiones se relaciona, de manera intuitiva, con la capacidad para interpretar la información captada en términos creativos, proporcionando respuestas de carácter estratégico innovadoras, con la finalidad de conducir a la empresa hacia el acoplamiento con su entorno (JANIS, 1972; STAW, SANDELANDS y DUTTON, 1981; MacCRIMMON, 1985). Dos han sido las dimensiones clave que permiten la consecución del ajuste, a partir de procesos flexibles (SHARFMAN y DEAN, 1997):

1. Apertura. Conforme los decisores están abiertos a nuevos enfoques, perspectivas, ideas y fuentes de información, suelen ofrecer respuestas estratégicas más innovadoras (JANIS, 1972; ALEXANDER, 1979). Los nuevos y variados signos pueden provenir tanto de agentes internos como externos a la unidad organizativa, pero las grandes empresas tienden a desconsiderar la información de carácter externo (19) (WRIGHT, 1979). Por el contrario, las PMEs, tal y como describimos en el punto anterior, presentan diversas características distintivas, respecto a la captación de información, que determinan un alto valor en la dimensión de flexibilidad apertura. Algunas de las mismas son las siguientes:

- a) Variabilidad: el hecho de que la importancia de las fuentes empleadas se modifica a lo largo del tiempo, según la decisión a tomar, fenómeno que acontece de manera espontánea, provoca que el ajuste o precisión de la información tratada aumente, y se garantice el acceso a ideas innovadoras.
- b) Diversidad: el número de fuentes consultadas por las PMEs es mayor que en las grandes empresas, lo que posibilita que aquéllas accedan a contenidos informativos nuevos, sobre los que formulan respuestas estratégicas alternativas.

2. Recursividad: conforme la iteración en el proceso de decisión aumenta, en términos de *feedback* o retroalimentación, la probabilidad de adoptar cursos de acción carentes de evaluación crítica acerca de hipótesis y premisas disminuye, por lo que la dimensión efectividad en la adaptación se incrementa (MITTROFF y MASON, 1981; COSIER, 1981; SCHWENK, 1988; SCHWEIGER, SANDBERG y RECHNER, 1989). La toma de decisiones debe ser un proceso circular más que lineal o secuencial, debiendo las unidades empresariales diseñar los procedimientos organizativos, respecto a la formulación de orientaciones estratégicas, que garanticen la recursividad (PFIFFNER, 1960). En relación a la comparación entre PMEs y grandes empresas en cuanto a la recursividad, surge, *a priori*, un argumento en contra de las primeras. Es el propio empresario quien, en la mayor

---

(19) Algunos estudios empíricos realizados en empresas en declive, que finalmente fracasaron, constatan dos extremos: a) la búsqueda de alternativas estratégicas de respuesta se concentra en las decisiones pasadas que tuvieron éxito, desestimando así cualquier posibilidad de adoptar un enfoque flexible (STAW, 1981); b) las fuentes de información empleadas para tomar la decisión son reducidas y de alta densidad, es decir, se capta mucha información de pocos canales (WEITZEL y JONSSON, 1989).

parte de los casos y, en particular, en las decisiones relevantes, procesa la información pertinente y adopta los correspondientes cursos de acción, por lo que esta concentración de funciones en el proceso de decisión desincentiva la recursividad, como dimensión clave de la flexibilidad global. No obstante, esta reflexión se basa en la premisa de que la toma de decisiones debe efectuarse en el interior de la organización empresarial. Si bien es cierto que, por el motivo apuntado, la recursividad interna es reducida en las PME, en comparación con las empresas de elevada dimensión, aquéllas presentan más recursividad externa que éstas, lo que, en muchos casos, garantiza en mayor medida la evaluación crítica y contextualizada de la decisión (WITTE, 1972; MINTZBERG, RAISING-HANI y THEORET, 1976):

- a) Análisis crítico de las fuentes: el hecho de que las funciones de captación y procesamiento de información estén concentradas en el empresario, provoca que la interacción con la fuente que proporciona las ideas e indicios, determine una mayor riqueza de la información obtenida, actuando estos mismos canales como elementos críticos de primer orden, a partir de procedimientos informales de relación personal (FANN y SMELTZER, 1989).
- b) Análisis crítico de la red: el segundo factor de análisis crítico, que presenta mayor recursividad, es la propia red de relaciones informales, a la que se encuentra conectado el empresario de la PME. Las ideas captadas son compartidas con los diversos miembros de esta red, cada uno de los cuales aporta nueva información y sugerencias. En muchos casos, la gestación de la respuesta estratégica se produce fuera de la mente del empresario, configurándose a partir de este conjunto de conversaciones informales, de gran riqueza (DUBINI y ALDRICH, 1991).
- c) Negación de la recursividad interna: tal y como se ha indicado, debido a la concentración de funciones en el gerente o empresario de la PME, los factores internos de recursividad son muy limitados. La cuestión en este punto radica en el siguiente extremo: ¿eludir la recursividad interna a favor de la externa es un elemento positivo o negativo?, los procesos de recursividad interna permiten la evaluación crítica de la idea, pero, ¿no restan creatividad e innovación a la decisión finalmente adoptada? Si la cultura o el paradigma organizativo -ver el epígrafe de consistencia cultural- dificultan la concepción y aplicación de nuevas «recetas» a nuevos problemas, el hecho de que una decisión sea alterada dentro de la unidad empresarial, a partir de un proceso iterativo, puede determinar la inflexibilidad global. Por el contrario, la diversidad de la red externa, desvinculada de consideraciones culturales o ideológicas dominantes, asumiría la función de progresividad en la creatividad e innovación de la decisión adoptada, en vez de regresividad como en el supuesto interno (20).

---

(20) Éste ha sido un punto no abordado en la literatura especializada hasta el momento, en concreto, la diferenciación entre recursividad interna y externa, así como su comparación ulterior. No obstante, podría explicar determinadas inconsistencias empíricas obtenidas en algunos trabajos aplicados (SHARFMAN y DEAN, 1997).

En suma, podemos apreciar respecto a las dos dimensiones que configuran la flexibilidad -apertura y recursividad- que las PMEs presentan buenas propiedades en relación a las grandes empresas, lo que les permite una adaptación rápida y efectiva a los cambios en el entorno competitivo al que se enfrentan (21). Un enfoque alternativo para establecer la mayor flexibilidad de decisión de las PMEs es posicionarlas en relación a las barreras identificadas en la literatura, para abordar un proceso de determinación de cursos de acción de estas características. Dos han sido las perspectivas teóricas que han abordado la cuestión de los obstáculos a la flexibilidad en el proceso de decisión:

1. Enfoque del procesamiento de información. Los individuos y, por tanto, las organizaciones tienen una limitada capacidad de procesamiento de información, por lo que el problema de la selección adquiere una importancia sustancial (O'REILLY, 1983). La barrera surge desde el momento en que las estructuras cognitivas dominantes dentro de un individuo, tienden a efectuar una selección convencional de fuentes, de forma que las decisiones adoptadas a partir de éstas no son innovadoras (GILOVICH, 1981).

El problema del procesamiento de la información aparece al plantear una premisa respecto a la naturaleza humana que discrepa en relación a la teoría económica neoclásica (22). Dicho supuesto es el de la racionalidad limitada, según el cual, los individuos son «intencionadamente racionales, sólo en forma limitada» (SIMON, 1961). Estas limitaciones responden a factores externos, como la existencia de información imperfecta, incompleta y asimétrica, e internos, como la capacidad de procesamiento de información de la mente humana (ARROW, 1974; SIMON, 1978). Por tanto, aunque persiguen comportarse de manera racional, a partir de una toma de decisiones consistente, estos factores internos y externos limitan su acceso a la información pertinente, base de estas elecciones

(21) La aseveración establecida ha sido objeto de cuestionamiento, en función de que está soportada por argumentos no válidos, debido a:

- a) Respecto a su especificidad: en la medida en que las grandes empresas pueden crear unidades productivas dotadas de personalidad jurídica propia, con el objetivo de entrar en determinados sectores emergentes aprovechando su flexibilidad, no existe ventaja real para las PMEs independientes.
- b) Respecto a su sustituibilidad: muchas grandes empresas están logrando las ventajas de creatividad y flexibilidad, asociadas a la pequeña dimensión, en función de innovaciones de carácter organizativo, consistentes en la creación de entes autónomos dotados de similares características a una PME dentro de sus estructuras.

Estas críticas están basadas en el enfoque de recursos y capacidades (NELSON y WINTER, 1982; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD y HAMEL, 1990; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). No obstante, el desarrollo por parte de las grandes empresas de procesos competitivos conocidos como *downsizing*, *outsourcing*, así como las iniciativas de desintegración vertical y creación de PMEs asociadas a determinadas actividades o sectores, parecen soportar el argumento de que existen ciertas barreras en las PMEs para sustituir e imitar las características de flexibilidad, propias de las unidades empresariales de reducido tamaño.

(22) De acuerdo con el enfoque convencional, la información es perfecta en cuanto a su disponibilidad, homogénea respecto a su distribución y selectiva en relación a su ubicación, lo que se traduce en las tres negaciones neoclásicas de carácter informativo:

- a) no existen situaciones de información imperfecta, caracterizadas por el riesgo o la incertidumbre (CULLIS y JONES, 1987);
- b) no existen problemas de asimetría informativa, por lo que las relaciones de agencia -azar moral, selección adversa y señales- carecen de sentido (HURWICZ, 1972 y 1973; SPENCE y ZECKHAUSER, 1971; ROSS, 1973);
- c) el agente que deba tomar una decisión dispondrá de toda la información pertinente para ello, es decir, nunca se registrará la situación de decisión en condiciones de incompletitud (HAYEK, 1945; GROSSMAN y STIGLITZ, 1976; FRIEDMAN y FRIEDMAN, 1979).

(WILLIAMSON, 1985). En la medida en que las organizaciones están conformadas por individuos y se configuran en sí mismas como sistemas de procesamiento de información, el problema de la racionalidad limitada y, por tanto, de la selección de fuentes informativas, se extiende a las mismas (GALBRAITH, 1977; TUSHMAN y NADLER, 1978; WALSH y UNGSON, 1990).

Dicho proceso de información incluye las fases de codificación, memorización y recuperación (KIESLER y SPROULL, 1982), fuertemente condicionadas por las estructuras cognitivas inherentes a cada individuo, esto es, la forma en la que piensan y toman decisiones (LOUIS y SUTTON, 1991). Son estos patrones cognitivos, ante el problema de selección, los que limitan la capacidad de los individuos y las organizaciones de ofrecer soluciones creativas e innovadoras, ante nuevos problemas (GIOIA y POOLE, 1984). Las dimensiones de apertura y recursividad en el proceso de decisión, compensan o disminuyen estas barreras a la flexibilidad:

- a) Apertura: si el individuo o el equipo decisor está abierto a un mayor número de canales informativos implica que tiene una estructura cognitiva más diversa y, por tanto, generadora en menor medida de obstáculos a la innovación.
- b) Recursividad: el hecho de que la decisión objeto de consideración sea sometida a la evaluación de distintas estructuras cognitivas, aportadas por cada uno de los individuos que intervienen en el proceso iterativo, diversifica las perspectivas e introduce creatividad.

Esta perspectiva se centra en la fase de procesamiento de información y presenta un punto de referencia individual. En cualquier caso, las positivas características que tiene la PME respecto a la gran empresa en estas dos dimensiones, tal y como indicamos con anterioridad, implica que su mayor flexibilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas ante cambios acontecidos en el entorno competitivo, pueda ser referida a un nivel de procesamiento de información, e individual.

2. Enfoque ideológico. Según el cual, los individuos se encuentran circunscritos a un sistema de creencias que estructuran su forma de resolver los problemas, a partir de relaciones «causa-efecto». Se tienden a seleccionar los patrones que tuvieron éxito en el pasado, aplicando, en última instancia, «recetas antiguas» a nuevos problemas (WALSH y FAHEY, 1986).

Este sistema de pautas de actuación aceptadas por la mayoría de los miembros de una organización ha recibido distintas denominaciones, aceptando en este trabajo el término de ideología (23) (BEYER, 1981). La ideología imperante en una determinada organización empresarial actúa como un sistema de sanción de comportamientos que se separan de las pautas de actuación compartidas (HAMBRICK y FINKELSTEIN, 1987). Aplicado al proceso de formulación de respuestas estratégicas, se restringe la creatividad e innovación en su diseño, de forma que no es accesible la flexibilidad de decisión (MEYER, 1982; DONALDSON y LORSCH, 1983; PETTIGREW, 1985).

---

(23) Otros términos utilizados han sido los siguientes: institución (SCOTT, 1987; ZUCKER, 1987), cultura (SCHEIN, 1985) y paradigma (JOHNSON, 1988).

Al contrario que en el enfoque de procesamiento de información, esta perspectiva se centra en la fase de decisión, desde una perspectiva colectiva o grupal. En este punto, la característica de recursividad externa, en vez de interna, que presentan las PMEs, configura una ideología dispersa y débil, como condicionante de la respuesta estratégica formulada.

En definitiva, las PMEs presentan mejores propiedades respecto a la concepción de respuestas estratégicas innovadoras, ante las oportunidades y amenazas que se producen en el entorno competitivo, tanto desde la perspectiva del procesamiento de información, como partiendo de un enfoque ideológico, en función de la repercusión de sus peculiares características sobre las dos dimensiones de la flexibilidad: apertura y recursividad.

### 1.2.3.3. Implantación.

La unidad empresarial que ha captado información precisa y oportuna de un cambio en el entorno en el que opera, y ha diseñado una respuesta estratégica adecuada de carácter creativo e innovador para garantizar su adaptación al mismo, necesita organizar su aplicación o implantación, con la finalidad de alcanzar las dos dimensiones de la flexibilidad global: tiempo y efectividad (GALBRAITH y NATHANSON, 1979). La implantación de la estrategia comprende dos grandes cuestiones (ALEXANDER, 1985; PENNING, 1985):

- a) Disposición: en primer lugar, se debe proceder a la organización de recursos y procesos organizativos para que la estrategia elaborada pueda ser conducida a través de la estructura empresarial.
- b) Aceptación: en segundo lugar, los miembros de la organización empresarial deben participar de los planes de actuación estratégicos diseñados, con la finalidad de que no exista rechazo o ausencia de motivación, respecto a la movilización de sus recursos hacia la materialización de los objetivos establecidos.

En ambas dimensiones de la flexibilidad en cuanto a la implantación de la estrategia empresarial, las PMEs presentan ventajas respecto a las grandes empresas. Por lo que se refiere a la disposición, mientras éstas deberán contemplar, en muchos casos, rediseños organizativos completos (24), para permitir una aplicación efectiva de la estrategia (CHANDLER, 1962, HREBINIAK y JOYCE, 1984; GALBRAITH y KAZANJIAN, 1986), en aquéllas, en función de su simplicidad organizativa, este proceso será fluido y espontáneo (ACKOFF, 1989). Respecto a la aceptación, la mayor consistencia cultural que se sostiene presentan las PMEs en relación a las grandes empresas, garantiza la aceptación de las orientaciones estratégicas, extremo que será abordado a continuación como factor estructural de competitividad (GORDON y DITOMASO, 1992).

---

(24) Que involucran la inversión de una gran cantidad de recursos, así como la posible oposición de numerosos grupos de interés dentro de la organización, cuando perciben la pérdida de poder o estatus (FRENCH y BELL, 1995).

### 1.3. Consistencia cultural.

La cultura organizativa ha recibido en los últimos años gran atención por parte de los investigadores, debido a sus implicaciones en la formulación e implantación de la estrategia empresarial seleccionada (FROST *et al.*, 1985; HARRISON y CARROLL, 1991; SMITH, 1993).

#### 1.3.1. Implicaciones competitivas de la cultura organizativa.

La cultura de una organización puede ser definida como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de la misma (GORDON y DITOMASO, 1992). Tres elementos delimitan este concepto:

1. El acto de compartir. Se plantea la participación de los individuos, que pertenecen a la organización, de una serie de directrices de las pautas de actuación personales, como las creencias y valores. En este punto, existe un apreciable consenso (BATE, 1984; BROMS y GAHMBERG, 1983; LORSCH, 1985; TRICE, 1985).

2. Contenido de la cultura. La importancia de precisar las dimensiones o aspectos que entran a formar parte de las creencias y valores compartidos en el ámbito de una organización empresarial, radica en dos importantes extremos (GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY, 1988):

- a) Operacionalizar el concepto objeto de consideración a efectos de medición, con la finalidad de realizar estudios empíricos. Numerosas han sido las aproximaciones, destacando la parcialidad de las mismas (PETERS y WATERMAN, 1982; SAFFOLD, 1988; HOFSTEDE *et al.*, 1990, entre otros).
- b) La posibilidad de que existan buenos y malos patrones culturales en las organizaciones respecto a su relación con los resultados, por lo que es necesario progresar en su comprensión con objeto de realizar recomendaciones de naturaleza normativa (CARROLL, 1983; VAILL, 1984).

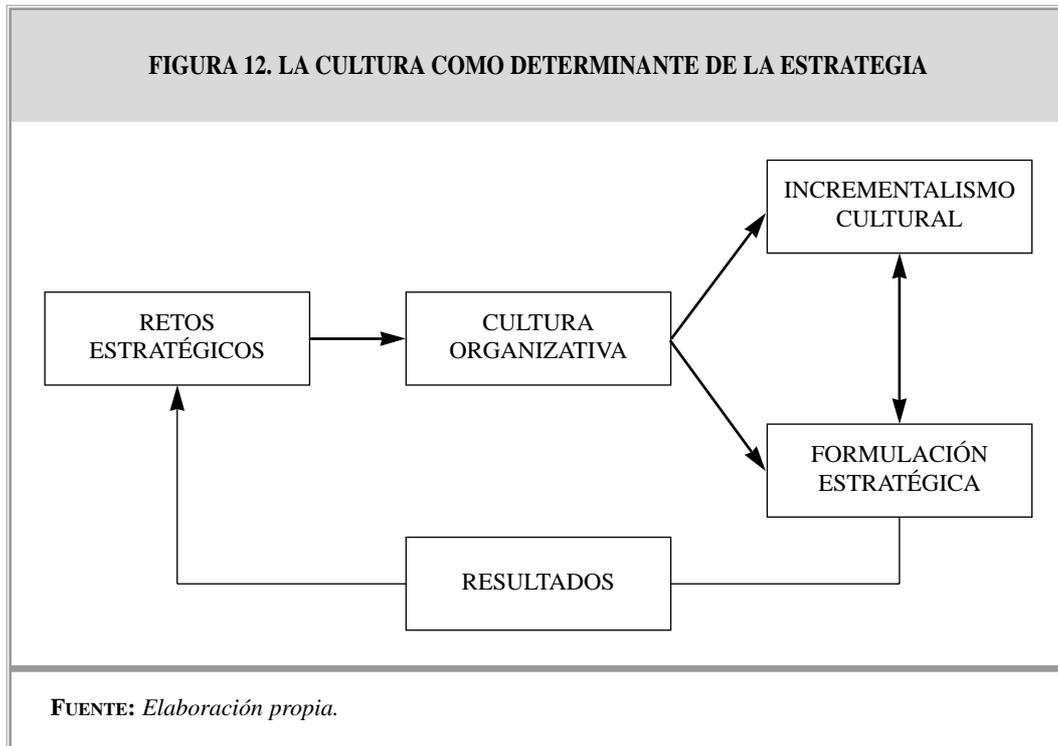
3. La fortaleza de la cultura. Otra dimensión a considerar se refiere a la profundidad con que unos determinados valores y creencias son compartidos. Las dimensiones seleccionadas han sido variadas (25), pero, en general, se basan en tres enfoques no excluyentes (LOUIS, 1985):

- a) ¿cuántos y quiénes comparten la cultura?;

---

(25) Algunas de las aproximaciones efectuadas han sido las siguientes: coherencia (DEAL y KENNEDY, 1982), homogeneidad (OUCHI y PRICE, 1978), estabilidad e intensidad (SCHEIN, 1985), congruencia (SCHALL, 1983), densidad (SATHE, 1983), penetración (LOUIS, 1985), y capacidad de control interno (DITOMASO, 1987).

- b) ¿con qué intensidad los valores y creencias son compartidos?;
- c) ¿cuánto tiempo se mantiene la cultura dominante en cuestión?



De acuerdo con la escuela cultural, el elemento condicionante fundamental del planteamiento estratégico de la empresa es la cultura organizativa, que se va generando a lo largo del tiempo, a partir de un proceso de carácter incrementalista. La formulación estratégica es el resultado del enfrentamiento de los retos que plantea el entorno de la empresa y la cultura imperante en la misma, lo que, en última instancia se traduce en resultados -**figura número 12**- (NORMANN y RHENMAN, 1975).

### 1.3.2. Tipología de culturas organizativas.

Se han desarrollado diversas tipologías de cultura, por lo que se refiere a sus implicaciones en la formulación estratégica (26). MINTZBERG (1973) distingue organizaciones de liderazgo, planificadoras y adaptativas. Las primeras se caracterizan por la tendencia al crecimiento, la bús-

(26) Además de las dos que se comentan a continuación, pueden consultarse ALLISON (1971), BOURGEOIS y BRODWIN (1984), GRANDORI (1984), MINTZBERG y WATERS (1985), CHAFFEE (1985), MINTZBERG (1987), ANSOFF (1987), NONAKA (1988), HART (1992), HART y BANBURY (1994).

queda de nuevas oportunidades y un proceso decisional asumido por el líder, de tipo no formal. En general, presentan un proceso de formulación estratégica ágil frente a los cambios del entorno y propenso a las rupturas estratégicas. Las segundas asumen la formulación estratégica como un proceso coordinado y formalizado de análisis del entorno, mediante métodos de prospección, particularmente el de escenarios, reaccionando asimismo con rapidez a las nuevas imposiciones que sancione el suprasistema ambiental. Por tanto, la diferencia entre ambos ejemplares taxonómicos radica en la naturaleza del proceso de decisión estratégica, formalizado o no. Las terceras se corresponden con organizaciones que no presentan objetivos explícitos claros, respondiendo éstos, en mayor medida, a una función de confrontación de las metas de los distintos miembros de la organización. Su capacidad de respuesta al entorno es muy reducida y, en la mayor parte de los casos, inadecuada.

MILES y SNOW (1978) diferencian cuatro tipos de organizaciones en cuanto a su cultura, de proyección estratégica: defensoras, que tienden a ser conservadoras y están basadas en buenas ideas de negocio contrastadas; anticipadoras, caracterizadas por asumir un alto riesgo al orientarse a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio; analizadoras, fundamentadas en sólidos procesos formales de generación de la estrategia; y reactivas, que encuentran muchas dificultades para la adaptación a los cambios del entorno.

Como podemos apreciar, ambas tipologías coinciden en gran medida. La utilidad de las categorizaciones de organizaciones en cuanto a sus aspectos culturales radica en dos extremos:

- a) Permite inferir el tipo de comportamiento estratégico ante un cambio dado del entorno o, en otros términos, explicar las diferencias en las respuestas proporcionadas por dos empresas, frente a un mismo impacto del suprasistema ambiental.
- b) Es la base para establecer relaciones cultura-resultados.

Múltiples trabajos configuran este ámbito de investigación, compartiendo, en general, que las ventajas de una organización, en la que la mayoría de sus miembros comparten una serie de valores y creencias comunes, son relevantes.

### 1.3.3. La cultura de las PMEs como ventaja competitiva.

En el planteamiento de estudios cultura-resultados, dos han sido las grandes fuentes de ventajas competitivas que pueden detectarse:

- a) Formulación de la estrategia: el proceso de diseño de respuestas estratégicas, ante cambios en el entorno, es más fluido y ágil, por cuanto las discrepancias de intereses presentes en la empresa no existen o, en todo caso, son muy reducidas en función de la consistencia cultural (DEAL y KENNEDY, 1982; PETERS y WATERMAN, 1982; SCHALL, 1983; WEICK, 1985; PASCALE, 1985).
- b) Implementación estratégica: no existe rechazo de la estrategia finalmente seleccionada, en la medida en que ha sido generada sobre una base compartida, por lo que el despliegue efectivo de la misma es inmediato (OUCHI y PRICE, 1978; MITROFF y KILMANN, 1984; KILMANN, SAXTON y SERPA, 1985).

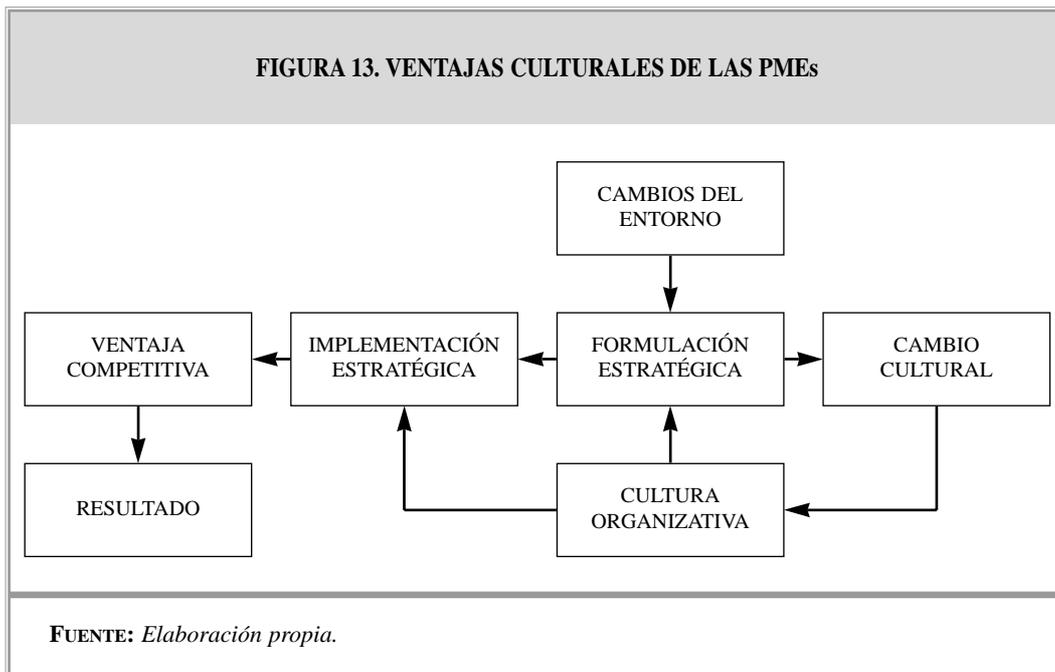
En suma, la existencia de una cultura dominante adecuada dentro de la organización permite adoptar decisiones adecuadas ante los retos del entorno, que, en última instancia, se traducen en niveles superiores de resultado. De acuerdo con este marco teórico, se ha venido insistiendo en las positivas propiedades que presentan las PMEs respecto a:

1. Consistencia cultural. La reducida dimensión y la configuración de relaciones horizontales de estructura organizativa, así como la existencia de apreciables canales de comunicación informales, fomenta que los miembros de una PME participen de una serie de valores y pautas de actuación comunes, esto es, mantenimiento de un alto grado de congruencia cultural.

2. Adecuación cultural. El hecho de que exista una cultura dominante en la unidad empresarial de reducido tamaño, no garantiza, en absoluto, su supervivencia y rendimiento superior, a menos que sea adecuada para mantener un ajuste con los cambios que caracterizan el entorno competitivo actual. En otros términos, es necesario que la formulación estratégica derivada de la cultura imperante haga frente a las amenazas y aproveche las oportunidades externas. Por tanto, debe responder a una categoría de cultura que presente una buena relación con los resultados. Precisamente, las PMEs responden a los grupos de empresas de liderazgo (MINTZBERG, 1973) y anticipativas (MILES y SNOW, 1978), en función de consideraciones relativas a su propensión a la innovación y a la asunción de incertidumbre, que son los tipos que mejor perfil presentan en cuanto a la consecución de resultados organizativos (27) (MINTZBERG y WATERS, 1982).

---

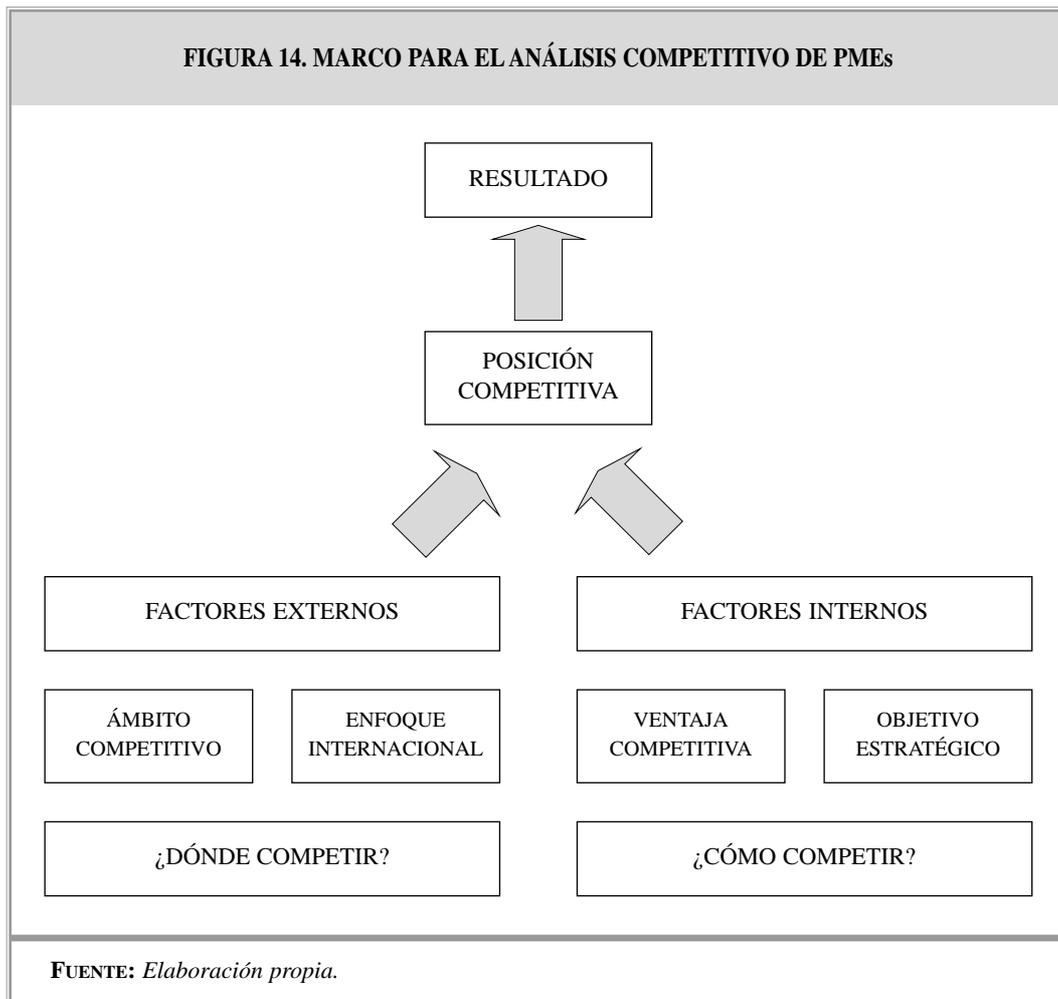
(27) La implicación básica de estas dos apreciaciones es que las empresas deben considerar la cultura como variable estrategia, es decir, en determinados supuestos será necesario diseñar una estrategia orientada al cambio cultural de manera que, una vez efectuado, las respuestas estratégicas de la organización ante el entorno sean más eficientes de cara a la obtención de una ventaja competitiva.



En conclusión, debido a peculiares características vinculadas a la dimensión, las PMEs, ante un cambio dado en el entorno, formulan e implementan estrategias, en función de su base cultural orientada a la innovación y la adaptación, determinando así la obtención de una ventaja competitiva, que se traduce en resultados, y la generación de un proceso de aprendizaje que modifica en parte sus aspectos culturales -**figura número 13**-.

## 2. De proceso.

En la mayor parte de los casos, la empresa que dispone de factores estructurales de competitividad realizables fracasa, debido al inadecuado posicionamiento en las dimensiones claves que definen su formulación estratégica, esto es, dónde y cómo competir. En términos generales, las PMEs que fracasan no adecuan las características estructurales propias de su tamaño organizativo a las oportunidades externas que presenta el entorno.



Para aproximarnos a las causas de la falta de competitividad de algunas PMEs, partiremos del marco propuesto en la **figura número 14**, según el cual la unidad empresarial debe combinar los aspectos ámbito competitivo, enfoque internacional, ventaja competitiva y objetivo estratégico, con la finalidad de alcanzar una posición dada en los mercados que, en última instancia, se traduzca en la obtención de un determinado nivel de beneficios.

### 2.1. Ventaja competitiva.

Partiendo de la clásica tipología propuesta por PORTER (1980), una empresa debe perseguir la obtención de una ventaja competitiva a partir de tres planteamientos estratégicos genéricos: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. A pesar de que esta taxonomía ha recibido soporte empí-

rico en diversos trabajos (KOTHA y VADLAMANI, 1995), también se han efectuado apreciables críticas (HILL, 1988). Compartimos algunos de estos cuestionamientos de carácter metodológico al esquema de PORTER (1980), por lo que, en el presente trabajo, adoptaremos una tipología más amplia de ventaja competitiva no excluyente, tomada de MINTZBERG (1988), que distingue:

- a) Diferenciación de precios: que se correspondería con la estrategia de liderazgo en costes, consistente en ofrecer un producto dado a un precio más reducido que la competencia.
- b) Diferenciación de la imagen: equiparable a la estrategia de diferenciación cuando sólo se actúa sobre los componentes subjetivos de ésta, es decir, se construye la exclusividad a partir de la incidencia en la percepción del consumidor.
- c) Diferenciación de apoyo: en este caso, no se aplican esfuerzos de diferenciación en el propio producto, sino en actividades de apoyo tales como el servicio posventa, la financiación, etc.
- d) Diferenciación de la calidad: el producto viene caracterizado, en este supuesto, por un rendimiento superior en forma de durabilidad, resultados, o confiabilidad, a pesar de que no sea diferente al de los competidores.
- e) Diferenciación del diseño: el objetivo es obtener un producto que cubra la necesidad básica, de una manera diferente o peculiar, a partir de su configuración física o planteamiento tecnológico.
- f) No diferenciación: correspondiente a las «empresas atrapadas a la mitad» de acuerdo con la terminología propuesta por PORTER (1985), puesto que no persiguen ni el liderazgo en costes ni la exclusividad.

La mayor proporción de PMEs puede ser situada dentro de este último tipo de ventaja competitiva, basada en un planteamiento de imitación de otras empresas que no llegan a consolidar, posicionándolas en un punto vulnerable, desde el punto de vista competitivo. La diferenciación en precios, por el contrario, es aplicada en escasa medida por este tipo de unidades empresariales, en la medida en que no disponen de los recursos cuantitativos y las capacidades organizativas necesarios, para presionar sobre las directrices de coste y ofrecer un producto básico con un descuento apreciable de precio. El resto de PMEs introduce esfuerzos de diferenciación tendentes a reforzar su exclusividad por alguno de los cuatro medios señalados, si bien no perciben, desde una perspectiva amplia, los beneficios de los mecanismos intangibles y relacionales -imagen y apoyo-, por lo que, en general, se basan en los de carácter tangible en función de su capacidad tecnológica y proclividad a las innovaciones incrementales -calidad y diseño, respectivamente- (28).

---

(28) Es posible proporcionar cierta información cuantitativa, de acuerdo con este panorama elaborado para las PMEs respecto a la dimensión ventaja competitiva, conforme a las estimaciones de la OECD (1997). Aproximadamente, un 30 por 100 de estas unidades empresariales se encuentran amenazadas, en la actualidad, como consecuencia del proceso de globalización, debido al seguimiento de un planteamiento de no diferenciación -proporción que se elevará

De acuerdo con estas apreciaciones, las PME industriales que, en la actualidad, vienen basando su despliegue competitivo en el seguimiento de ventajas competitivas de no diferenciación, deberán proceder a aplicar alguno de los mecanismos de exclusividad indicados, para sobrevivir ante el nuevo entorno más globalizado.

## 2.2. *Ámbito competitivo.*

De acuerdo con MINTZBERG (1988), el espacio en el cual la empresa compite puede ser delimitado, a partir de la definición de los dos aspectos que lo configuran: alcance y ubicación (29). El segundo término hace referencia al grado de integración vertical o panorama de valor añadido, en tanto el primero alude al ámbito competitivo de segmento. Dentro de este último, se incluyen cuatro tipos de estrategias:

- a) No segmentación: se opta por la estandarización del producto, de forma que se permita cubrir de una manera genérica las necesidades de los distintos segmentos que pudiesen existir en el sector.
- b) Segmentación: la elección, en este caso, consiste en adaptar el producto y los servicios de soporte conexos al mismo, adecuándolos a las necesidades homogéneas de cada uno de los grupos de compradores que configuran la totalidad del sector o una parte del mismo.
- c) Nicho: esta opción se corresponde con un supuesto particular de la anterior, en la que sólo se atiende uno de los segmentos, centrando las competencias distintivas de la unidad empresarial en los consumidores que conforman el mismo.
- d) Personalización: cuando se realiza una fabricación contra pedido, la segmentación, entendida como agrupación de un conjunto de consumidores homogéneos en cuanto a sus necesidades, se convierte en personalización, ya que el producto es concebido y servido de acuerdo con las preferencias establecidas por cada uno de los clientes.

Partiendo de esta tipología, la mayor parte de PME siguen estrategias de ausencia de segmentación, nicho, o plantean la fabricación contra pedido o personalización, no siendo adecuada la segmentación en todo el sector, debido a la carencia de los recursos y capacidades necesarios. En la literatura clásica sobre alcance competitivo en las PME, se ha venido insistiendo en que las únicas

---

al 40 por 100 en el año 2005, de acuerdo con esta misma fuente-. Un 25 por 100 aplican alguno o varios de los mecanismos de diferenciación distintos al precio, por lo que poseen una posición competitiva sostenible en el mercado -que podría elevarse debido a las crecientes presiones de globalización y a la mayor cultura empresarial hasta el 33 por 100 en el año 2005-.

(29) Otras tipologías alternativas son:

- a) ámbito competitivo de sector, de segmento, de integración vertical y geográfico (PORTER 1980 y 1985);
- b) ámbito de producto, de mercado y de valor añadido, integrando el primero las dimensiones sector y segmento previos, mientras los dos restantes son distintas denominaciones para los mismos conceptos anteriores (WHITE y POYNTER, 1984).

opciones viables son: el nicho que no interese a las grandes empresas y que, por tanto, implica la ausencia de confrontación directa con éstas, y la personalización (COHN y LINDBERG, 1972). Basándose en las aportaciones relativas a las barreras de respuestas estratégicas en las grandes empresas, en los continuos y crecientes cambios en el entorno, así como en la capacidad de las PMEs para realizar innovaciones, la alternativa de nicho en competencia directa ha sido aplicada de manera exitosa por algunas de estas empresas. A pesar de que puede ser considerada la opción más atractiva, desde el punto de vista competitivo, presenta condiciones exigentes en cuanto a su accesibilidad -recursos y, sobre todo, capacidades distintivas- y sostenibilidad -posibilidad de reacciones de las grandes empresas en el medio y largo plazo- (30) (COOPER, WILLARD y WOO, 1986).

Por lo que se refiere a la ubicación, cabe contemplar la inserción dentro del sistema de valor industrial y el nivel de integración vertical. Respecto a esta última dimensión, las PMEs se circunscriben a estadios especializados del proceso productivo, siendo excepcionales los casos de integración vertical. En relación al posicionamiento en la *filière* o hilera de producción hemos de destacar, por la importancia que presentan para este tipo de unidades empresariales, las relaciones de subcontratación, de suministro de bienes intermedios y de *outsourcing*, generalmente para una gran empresa.

### 2.3. Enfoque internacional.

En el supuesto de que una empresa se encuentre internacionalizada, surgen cuestiones relativas a la definición de la ventaja competitiva que pretende obtenerse más allá de las fronteras nacionales. Incluyen la delimitación del grado de fragmentación de la cadena de valor y los mecanismos de integración de actividades a utilizar. Agrupando los mismos, pueden diferenciarse cuatro enfoques (PORTER, 1986):

1. Perspectiva global simple: la ventaja competitiva es obtenida a partir de una única cadena de valor, en forma de actividades altamente integradas debido a la concentración -una única ubicación-, y coordinación de las mismas -esfuerzos en la gestión de eslabones dentro de la cadena (PORTER, 1985)-. De esta forma, se logran economías de escala, de experiencia y, en determinados supuestos, ventajas comparativas como consecuencia de la adecuada localización de operaciones (COLLIS, 1991).

2. Perspectiva multidoméstica simple: en este caso, tampoco existe fragmentación de la cadena de valor, puesto que cada subsidiaria dispone de todas las actividades centradas en un determinado espacio geográfico, constituyendo configuraciones independientes, en la medida en que no se aplican mecanismos de integración -ni concentración ni coordinación-. La empresa dispone de ubicaciones autónomas en cada país, adaptadas con precisión a las condiciones locales, logrando ventajas propias de dicho ajuste (SAMIEE y ROTH, 1992).

---

(30) Tomando en consideración, de manera conjunta, las dimensiones de respuesta estratégica ventaja competitiva y ámbito competitivo, se detecta que la mayor parte de las PMEs que siguen una estrategia de no diferenciación, aplican un enfoque de ausencia de segmentación -correspondiente al 30 por 100 apuntado-, provocando la conjunción de ambos factores la vulnerabilidad, en términos estratégicos, de este tipo de organizaciones (OECD, 1997).

3. Perspectiva de exportación con *marketing* descentralizado. Se basa en la existencia de una cadena de valor fragmentada parcialmente, ya que las actividades de apoyo -infraestructura, dirección de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento- y primarias iniciales -logística interna, operaciones y parte de logística externa- son compartidas, mientras que las primarias finales -parte de logística externa, *marketing* y ventas, y servicio posventa-, son descentralizadas. De esta forma, se aplican mecanismos de concentración y coordinación en algunas actividades, por un lado, y de dispersión y descoordinación, por otro. Es una orientación intermedia entre los dos enfoques previos, orientada a explotar ventajas en coste y de adaptación al cliente, simultáneamente (BARLETT y GHOSHAL, 1989).

4. Perspectiva de alta inversión exterior con elevada coordinación entre subsidiarias. En este supuesto, cada una de las subsidiarias de que dispone la empresa, posee una cadena de valor completa pero no independiente del resto, esto es, se aplican mecanismos de dispersión locacional de actividades, pero se mantienen coordinadas. La cadena de valor de la empresa, considerada como un todo, se encuentra fragmentada totalmente para cada una de las ubicaciones geográficas. La coordinación de actividades en numerosos países, en el marco de dispersión geográfica, permite trasladar los recursos intangibles -conocimientos, saber hacer, etc.- obtenidos en un país a otro, sobre una base continua (ROTH y RICKS, 1994).

Respecto al posicionamiento de las PMEs en relación a esta dimensión, de acuerdo con diversos estudios de carácter internacional, destaca la aplicación de la opción global simple, en la que la empresa se dedica a exportar sus productos sin ningún tipo de adaptación, aplicando los mismos programas de *marketing* y distribución que en el país de origen, o confiando estas actividades finales de la cadena de valor a intermediarios especializados en el país de destino. En este último caso, la estrategia puede ser considerada como de exportación con *marketing* descentralizado, a través de una modalidad de acción colectiva o cooperación. Por el contrario, las alternativas multidoméstica y de coordinación de subsidiarias no son contempladas, en general, debido a los requisitos de recursos y capacidades que implica su despliegue (UNCTAD, 1993; OECD, 1993; ENSR, 1995). Por otro lado, un número considerable de este tipo de empresas no presenta actividad exterior de forma regular, desconsiderando las alternativas ofensivas como vías para hacer frente a la globalización (31).

#### 2.4. Objetivo estratégico.

Toda estrategia que comprenda las dimensiones ventaja competitiva, panorama competitivo y enfoque internacional debe ser articulada, a partir de la delimitación precisa del objetivo estratégico perseguido. Una primera aproximación taxonómica distingue (CARR, 1993):

(31) La mayor parte de éstas, se corresponde con un 40 por 100 de PMEs que, de acuerdo con las estimaciones de la OECD (1997), no se encuentran sometidas a la presión de la globalización, debido a que las directrices que fuerzan este fenómeno no han afectado a su sector de actividad o que, aun cuando sí lo han condicionado, el resto de unidades empresariales no ha adoptado un comportamiento competitivo tendente a globalizar actividades -este porcentaje se reducirá al 20 por 100 en el año 2005, de acuerdo con esta misma fuente- (OECD, 1997).

- a) tratar de dominar los mercados domésticos;
- b) intentar dominar el mercado internacional;
- c) obtener beneficios a través de un estilo de dirección de «control financiero», sin pretensión de dominio;
- d) alcanzar resultados por otros medios -centrarse en los procesos productivos, en la innovación, en el cliente, etc.-, sin plantear tampoco una finalidad de dominio.

Las opciones accesibles para las PME son la primera, en el caso de que compita en un nicho, y la cuarta, tratando de aprovechar su capacidad para efectuar innovaciones. Por el contrario, la segunda no es viable por factores relativos a la dimensión y la tercera no se adecua a sus características estructurales basadas en la flexibilidad, el liderazgo y las estructuras organizativas orgánicas.

Otra tipología distingue entre estrategias defensivas y ofensivas. En el primer caso, las opciones disponibles son (DUDLEY, 1990; LYNCH, 1990):

- a) elevar las barreras a la entrada para los competidores potenciales;
- b) no permitirles el acceso a los clientes o negocios clave;
- c) atacar la debilidad del competidor en el mercado doméstico.

En el segundo, las alternativas comprenden (EL KAHAL, 1994):

- a) ataque frontal, consistente en un enfrentamiento explícito en todos los mercados;
- b) ataque por flancos, basado en atacar debilidades y negocios clave;
- c) creación de nichos, correspondiente a la opción cuarta de la taxonomía previa;
- d) guerrilla, orientada a aprovechar con gran celeridad las oportunidades que surjan y las debilidades en los competidores que aparezcan.

De acuerdo con este marco, las PME podrían contemplar la opción tercera de carácter ofensivo, en particular cuando el competidor se introduzca en el mercado con una estrategia global sin adaptar el producto, así como la tercera y cuarta de naturaleza ofensiva, aprovechando su capacidad de innovación y flexibilidad, respectivamente.

### 3. Conclusiones.

Las PMEs presentan un elevado potencial de competitividad en función de sus factores estructurales, como capacidad de innovación, flexibilidad y consistencia cultural. No obstante, en muchos casos, este potencial no es desplegado en términos efectivos, debido al inadecuado posicionamiento de las mismas en las cuatro dimensiones claves que delimitan los factores de competitividad de proceso: ventaja competitiva, ámbito competitivo, enfoque internacional y objetivo estratégico.

El déficit de formación de gran parte de los gerentes y empresarios que dirigen PMEs, se encuentran en la base de este problema, asumiendo así las medidas orientadas al fomento de la acumulación de capital humano en este conjunto de unidades empresariales una importancia sustancial, con la finalidad de que puedan cumplir con efectividad las funciones que tienen asignadas en la sociedad europea.

## V. FACTORES FÁCTICOS

De acuerdo con el marco propuesto en el presente trabajo para vertebrar el estudio de las funciones asignadas en las sociedades europeas a las PMEs, pasamos a ocuparnos de los factores fácticos. Este apartado analítico complementa el anterior, orientado a la evaluación de los factores estructurales y de proceso de competitividad de las PMEs, en la medida que comprende la dinámica de algunos elementos del entorno empresarial, con la finalidad de investigar si los cambios producidos en el mismo refuerzan o debilitan estos factores (32). Esta relevante cuestión será tratada en dos sentidos:

- a) estático: ¿las modificaciones de carácter estructural que han determinado la naturaleza actual del entorno en el que se desenvuelven las empresas, han fomentado o disminuido la capacidad para competir en los mercados de las PMEs?;
- b) dinámico: ¿cuál es el sentido esperado de los cambios futuros en el entorno, respecto a la competitividad relativa, en función de la dimensión empresarial?

---

(32) En términos generales, el entorno de la empresa puede ser conceptualizado a partir de la integración de un elemento estático, todo aquello que no es empresa, y dinámico, con capacidad para influir sobre la misma. De acuerdo con esta distinción, pueden ser diferenciados dos enfoques en la delimitación de lo que se entiende por entorno. El primero, o restringido, comprende ambos elementos y, por tanto, define el entorno como todo aquello que presenta capacidad para condicionar o influir sobre la misma. El segundo, o amplio, sólo considera el primero de los elementos, por lo que reconoce la pertenencia de componentes en el entorno, que no tienen capacidad para influir en una determinada empresa (STEERS, 1977). Por la dificultad tanto de identificación como de medición de los subsistemas que influyen en una unidad empresarial, por un lado, y de relatividad, por otro, el enfoque amplio es más operativo (MINTZBERG, 1979). A pesar de esta preferencia conceptual, la empresa deberá centrar su atención en aquellas variables del entorno que, presentando una mayor probabilidad de ocurrencia, le afecten en mayor medida (LEDERMAN, 1984).

Como discutiremos inmediatamente, las respuestas a estos interrogantes presentan, en general, un perfil positivo para las PMEs, lo que redundará en un cumplimiento más efectivo de las distintas funciones atribuidas a las mismas.

De acuerdo con nuestra opinión, materializada en el marco lógico propuesto, la creciente importancia de las PMEs en las distintas economías nacionales, a partir de los años setenta, no responde a una modificación de los factores de competitividad asociados a grandes y pequeñas empresas, sino a una reconfiguración en las dimensiones fácticas, sobre las que éstos son explotados (BOLTON, 1971; CURRAN y STANWORTH, 1982; ROTHWELL y ZEGVELD, 1982; KEEBLE, 1986; KORTE, 1986; BRITTON, 1989). La realidad empírica operaba, cada vez en mayor medida, hacia la creciente competitividad de las PMEs, frente a las grandes. No obstante, las causas de este fenómeno no se debían a una repentina mejora en las formas de operar por parte de aquéllas en relación a éstas, sino que lo que venían haciendo era más valorizado en los mercados (33) (HOOD y YOUNG, 1982).

A continuación, se establecerá una visión general de los cambios operados en el entorno empresarial, que benefician a las PMEs, proponiendo una clasificación de los mismos en tres niveles, que distingue elementos de oferta, de demanda y competitivos, para estudiarlos seguidamente de manera individual.

### 1. Una visión general de los factores fácticos de competitividad.

Desde un punto de vista general, el principal cambio producido en el ámbito fáctico, sobre el que se desarrollan los factores estructurales y de proceso de la competitividad, es el aumento de su turbulencia o nivel de cambio a lo largo del tiempo (34). La delimitación de estas modificaciones ha dado lugar a la elaboración de distintas dimensiones o directrices. De acuerdo con ANSOFF (1979), las dimensiones relevantes que perfilan las características del entorno son: el cambio y la compleji-

---

(33) La aprehensión conceptual de esta constatación fáctica, por parte de la literatura teórica se efectuó en dos etapas. En primer lugar, se apreciaron las positivas características que presentaban en los períodos de crisis económica, detectándose algunos factores de competitividad. En segundo lugar, se han venido considerando como los elementos sobre los que fundamentar el desarrollo económico futuro, identificándose con mayor profundidad los factores de competitividad, y constatando el relevante papel asumido por los factores fácticos en la intensificación de aquéllos. No obstante, tal y como señala YOU (1995, p. 442), «el notable interés político en las pequeñas empresas, no se ha relacionado con el mismo nivel de atención económico».

(34) Existen dos enfoques en cuanto a la consideración de la naturaleza temporal de estos cambios en el entorno. El planteamiento convencional defiende que el entorno en que desarrollan su actividad las empresas, en la actualidad, se caracteriza por el cambio de naturaleza continua o estructural, donde es complicado establecer períodos de ruptura, detectándose más bien un proceso de destrucción de las bases existentes ininterrumpido, en cuanto a su existencia, y uniforme, respecto a su cadencia. Por contra, el modelo denominado «era» postula la existencia de períodos sometidos a alteraciones incrementales, unidos por puntos de inflexión, caracterizados por modificaciones radicales (LENZ y ENGLDOW, 1986).

dad. La primera se caracteriza por su grado de incertidumbre, intensidad y velocidad, mientras la segunda hace referencia a la superior interrelación entre los distintos elementos que componen el entorno y, por tanto, mayor dificultad para el establecimiento de las causas y posibles soluciones, ante un impacto estratégico determinado por un cambio dado (35).

Partiendo de los argumentos elaborados en el apartado 1.2 del epígrafe IV, donde se abordaba la necesidad de que la empresa mantenga un continuo ajuste entre la estrategia seleccionada y el entorno al que se enfrenta, planteándose, asimismo, la capacidad de flexibilidad, propias de las unidades empresariales de reducida dimensión, como base para construir ventajas competitivas, un aumento del nivel de turbulencia del entorno beneficia a las PME.

De acuerdo con esta interpretación, es posible explicar el comportamiento de un elevado número de grandes y pequeñas empresas, que han planteado ejes estratégicos orientados a hacer frente a los crecientes requisitos de adaptabilidad. Las primeras, en términos defensivos, han buscado fórmulas organizativas que les permitan mejorar un factor estructural de competitividad como es la flexibilidad, a través de la desintegración vertical y la subcontratación, entre otras. Las segundas, en términos ofensivos, han tratado de explotar, sobre una base más amplia, su ventaja de capacidad de ajuste al entorno mediante factores de proceso, como centrarse en los procesos productivos y en entornos que requieren mayor flexibilidad (SHESHINSKI y DRÉZE, 1976).

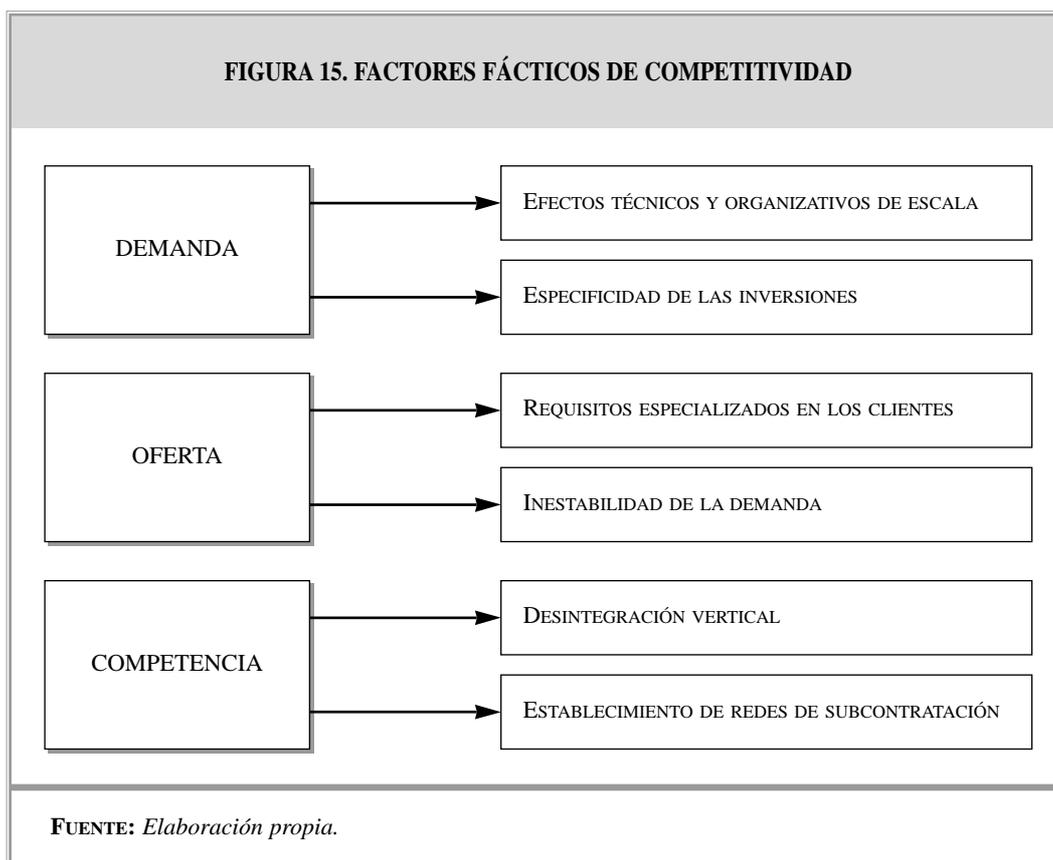
Desde una perspectiva desagregada, es posible agrupar las modificaciones operadas en el entorno en tres niveles, que serán consideradas de manera individual a continuación **-figura número 15-**.

---

(35) Otras propuestas son las de MINTZBERG (1979) y SCOTT (1981). El primero establece las siguientes directrices:

- a) Velocidad: el entorno puede ser estable o dinámico, esto es, los cambios pueden estar sometidos a una frecuencia amplia o estrecha.
- b) Diversidad: el entorno puede ser integrado o estable, según que las variables relevantes que determinan los cambios a estudiar sean pocas y homogéneas, o muchas y heterogéneas.
- c) Comprensibilidad: el entorno puede ser simple o complejo, dependiendo de que su comprensión analítica requiera o no conocimientos sofisticados.
- d) Efecto: el entorno puede ser munificente u hostil, esto es, de repercusiones menores y no excesivamente negativas, o representar grandes impactos de gravedad notable. Como podemos apreciar existe una gran coincidencia con la anterior.

No obstante, esta última propuesta enriquece en sentido analítico la previa, puesto que diferencia entre cambios del entorno e impactos estratégicos -el cambio puede ser elevado y la respuesta necesaria leve-. El segundo autor, desde una concepción ecológica y de dependencia de recursos, identifica dos grandes factores que caracterizan el entorno actual, el grado de incertidumbre y el grado de dependencia de las organizaciones. Esta propuesta se basa en la capacidad de repercusión y complejidad de las modificaciones en el suprasistema ambiental, al igual que las aportaciones previas.



## 2. Factores fácticos de oferta.

En los últimos años, se han producido importantes transformaciones en aspectos vinculados a la estructura de las funciones de producción en que se basan las empresas, que han determinado ventajas apreciables para las PME, en unos casos, o que han compensado de manera considerable desventajas históricas de éstas, respecto a las grandes empresas. Ofreciendo una respuesta al interrogante dinámico que nos planteábamos con anterioridad, es previsible que los cambios comentados continúen en el futuro en la misma dirección e, incluso, que se intensifiquen respecto a su intensidad.

### 2.1. Efectos técnicos y organizativos de escala.

El enfoque convencional en teoría económica plantea que el problema de la dimensión empresarial eficiente en un determinado sector de actividad, se reduce a que la tecnología condiciona el perfil particular de la curva de costes totales, correspondiendo aquél, al nivel que minimiza la suma de los costes totales de producción (PENROSE, 1995). La empresa es así contemplada como una

función de producción, a la que se asigna el objetivo de maximización del beneficio o, en términos simétricos, de minimización de costes (WILLIAMSON, 1981), reduciendo la complejidad e implicaciones de todo aspecto relacionado con cuestiones organizativas, mediante dos supuestos de asignación interna (WILLIAMSON, 1977):

- a) eficiencia técnica: la empresa siempre se encuentra en su frontera de producción, es decir, las combinaciones de *inputs* utilizadas obtienen el máximo *output* posible.
- b) eficiencia económica: aplicados los precios a las cantidades de factores empleados, la combinación es de mínimo coste (36).

En general, la presencia de rendimientos crecientes, provocados básicamente por la existencia de indivisibilidades en los factores productivos, provoca que una mayor dimensión genere un flujo de producción más económico (KALDOR, 1934).

Este planteamiento de la dimensión empresarial óptima implicaba problemas empíricos, puesto que la realidad observada comprendía numerosas situaciones en las que el tamaño era inferior a las mediciones técnicas efectuadas (COASE, 1972). Los nuevos programas de investigación surgidos en los años sesenta, como el conductista (CYERT y MARCH, 1963) y el directivista o gerencial (BAUMOL, 1959; MARRIS, 1964; WILLIAMSON, 1964), supusieron el reconocimiento de diseconomías en la organización de las actividades productivas, que debían ser consideradas en la fijación de la dimensión eficiente (MACHLUP, 1967). Las fuentes de dichas diseconomías son variadas. Así, conforme se incrementa el tamaño de la empresa:

- a) La pérdida de control sobre la actuación de los directivos y empleados aumenta, de forma que éstos despliegan un comportamiento oportunista, orientado a la consecución de sus propios objetivos, perjudicando a la empresa (WILLIAMSON, 1967 y 1983).

---

(36) La organización empresarial convencional se reduce a cuatro componentes, sobre los que se establecen supuestos alejados de la realidad:

- a) Objetivo: el único fin es la maximización del beneficio (ROBINSON, 1933).
- b) Proceso: encaminado a la consecución de este objetivo, a partir de una función de producción conocida, que representa la tecnología y reúne propiedades bien definidas, de acuerdo con el horizonte temporal considerado (PAPAN-DREOU, 1952).
- c) Información: el empresario disfruta de perfecto conocimiento en relación a la demanda de los productos, la oferta de los factores y el estado de la tecnología (GRAVELLE y REES, 1981).
- d) Decisión: en la búsqueda del máximo beneficio, mediante una función de producción dada y a partir de las tres premisas informativas anteriores, la empresa neoclásica deberá tomar decisiones en función de un criterio determinado, para la generación de un *output* final. Este criterio característico es el análisis marginal, consistente en la elección entre alternativas, a partir de cambios infinitesimales asociados a una función continua (SELDON y PENNANCE, 1964). Por tanto, no se tienen en cuenta aspectos tales como la estructura de propiedad, la estructura de control o el posible conflicto de objetivos, inherentes a cualquier organización real (CYERT y MARCH, 1963).

- b) Llega un punto donde el empresario, que manifiesta una actitud orientada al riesgo hasta un determinado nivel, no está dispuesto a soportar un mayor grado de incertidumbre, en relación a las inversiones realizadas o los negocios contemplados (KIHLSSTROM y LAFFONT, 1979).
- c) Se alcanza un valor donde el gerente o directivo no es capaz de realizar, de manera adecuada, su función dispositiva de recursos productivos, dadas sus limitaciones en cuanto a número y variedad de negocios operados (LUCAS, 1978).
- d) A partir de un nivel dado, comienzan a surgir problemas de información y comunicación, en la medida en que el empresario no es capaz de controlar todos los canales, debido a su racionalidad limitada (GEANAKOPOLOS y MILGROM, 1985).

Por tanto, en función de estos cuatro condicionantes, conforme la dimensión se incrementa, las diseconomías de organización aumentan. En conjunto, la relación contradictoria del tamaño empresarial con costes de producción y de organización (37), provoca una función total en forma de «U», que contiene un mínimo eficiente (WILLIAMSON y OUCHI, 1983). Una vez planteado este marco teórico, ¿cómo es posible explicar la coexistencia de PMEs y grandes empresas en un mismo sector, dada la existencia de un tamaño mínimo eficiente? (PORTER, 1979; CAVES y PUGEL, 1980). Existen tres explicaciones:

1. Es posible que existan rendimientos constantes en el entorno del mínimo eficiente, es decir, la curva de costes totales medios presenta un perfil recto en forma de mínimo, donde coexisten, en términos óptimos, distintos tamaños empresariales. La existencia de largos tramos de rendimientos constantes se relaciona con una gran divisibilidad en las tecnologías de producción empleadas (LUCAS, 1967). Así, la fabricación modular, como innovación en los procesos productivos acontecida en los últimos años, ha determinado la existencia de extensos puntos de indiferencia en cuanto a la dimensión eficiente, lo que repercute en términos positivos para las PMEs (CARLSSON, 1989).

2. El planteamiento convencional parte de la existencia de una única base tecnológica. En realidad, en la economía real, existe un proceso continuo de competencia de distintas estructuras tecnológicas y de diferentes intensidades de aplicación de cada una de las mismas. Si estas tecnologías son equifinales en términos de eficiencia, por un lado, y los requisitos de escala mínima, asociados a cada una de las mismas, difiere, por otro, la coexistencia competitiva de unidades empre-

---

(37) Una limitación conceptual de primer orden atribuida a esta teoría del tamaño empresarial óptimo, es la diferenciación entre costes de producción y de organización. Si no es posible distinguir claramente entre ambos o, en otros términos, no se puede establecer, con cierto grado de confianza, la relación de sustitución que pueda existir entre éstos, la determinación del nivel mínimo de la curva total en «U» no será accesible (RIORDAN y WILLIAMSON, 1985). En realidad, el problema radica en que distintos sistemas de producción, implican organizaciones diferentes y que algunas estructuras organizativas condicionan la tecnología empleada, por lo que la cuestión de la separabilidad funcional plantea serios inconvenientes (MILGROM y ROBERTS, 1992).

sariales de distinto tamaño podrá ser explicada. Tradicionalmente, este hecho se ha dado en la mayor parte de los sectores de actividad, que comprendían PMEs trabajo-intensivas, con un perfil positivo respecto a la adaptación a los cambios del entorno, y grandes empresas capital-intensivas dotadas de ventajas vinculadas a la productividad. Mientras las primeras se beneficiaban de ausencia de obsolescencia y la capacidad para aprovechar elevaciones de la cantidad demandada o cambios en los productos que componen la línea, las segundas aprovechaban el bajo coste unitario para una determinada cantidad de producción. Por tanto, la existencia de un nivel dado de turbulencia en el entorno, provocaba la equifinalidad mencionada con anterioridad a lo largo del tiempo, puesto que las grandes empresas eran eficientes, en términos estáticos, en tanto las PMEs lo eran de acuerdo con un enfoque dinámico (YOU, 1995).

Dos alteraciones de esta relación, de gran importancia, se han producido en los últimos años:

- a) tal y como hemos apuntado, el aumento en el nivel de turbulencia del entorno competitivo, ha supuesto la mayor valorización de la eficiencia dinámica en relación a la estática;
- b) la introducción de tecnologías flexibles de producción, han permitido mejorar la eficiencia dinámica a partir de procesos capital-intensivos, esto es, no perjudicando la eficiencia estática relacionada con la productividad.

A pesar de que también pueden ser utilizadas por las grandes empresas y, por tanto, representan una ventaja para las mismas (GERWIN, 1993; DE GROOTE, 1994; JORDAN y GRAVES, 1995), los beneficios son notables para las PMEs, en la medida que han reducido de manera considerable la escala mínima de producción en el ámbito de tecnologías capital-intensivas (38) (KYLÄHEIKO y MIETTINEN, 1995; RISHEL y BURNS, 1997).

En definitiva, los cambios producidos en la escala técnica y organizativa de producción, relativos a procesos innovadores de fabricación y nuevas tecnologías -enfoque modular y equipos flexibles, respectivamente-, junto al aumento de la frecuencia, complejidad e intensidad de los cambios en el entorno, que han conducido a una mayor importancia de la eficiencia dinámica, han provocado que los factores de competitividad estructurales y de proceso, que poseen las PMEs, puedan ser desarrollados, en términos más efectivos, respecto a las grandes empresas.

---

(38) La evolución tecnológica ha experimentado una inflexión en estos últimos años. La lógica dominante después de la revolución industrial consistía en el continuo incremento de la escala mínima de producción, debido a que los esfuerzos en investigación y desarrollo tecnológico se centraban en la eficiencia estática. El cambio de concepción reciente, ha supuesto que el potencial científico y técnico se oriente hacia la consecución de eficiencia dinámica, sin sacrificar la estática (BLAIR, 1972).

## 2.2. Especificidad de las inversiones.

De acuerdo con el enfoque contractual, la utilización del mercado como mecanismo de asignación de recursos genera costes asociados a cada una de las transacciones (39), que realicen a través del mismo (COASE, 1937). La existencia de empresas se puede justificar porque, en determinados casos, suponen una forma más eficiente de organización de transacciones, puesto que economiza en este tipo de costes (WILLIAMSON, 1979). Conforme la presencia de costes de transacción es superior en determinados intercambios, el incentivo para internalizarlas, esto es, para asumirlas dentro de la empresa, planteando un proceso de integración vertical, es mayor (WILLIAMSON, 1975). Los factores que caracterizan cada transacción, en función de su capacidad para generar costes, son tres: especificidad de la inversión, incertidumbre en la relación y frecuencia de transferencia (WILLIAMSON, 1977).

La frecuencia permite diferenciar entre transacciones recurrentes, ocasionales y de una única vez. Igualmente, deberá tenerse en cuenta la duración total de los intercambios sucesivos del mismo tipo. En definitiva, habrá de considerarse la dimensión temporal de las transacciones, en sentido absoluto y relativo (BOWLES y GINTIS, 1990).

La incertidumbre puede referirse tanto al desconocimiento de las condiciones que prevalecerán en el futuro o sus probabilidades de ocurrencia, como a los mecanismos necesarios para la medición de las transacciones (ARROW, 1975; CROCKER, 1983; RIORDAN y SAPPINGTON, 1987).

Una inversión se considera específica cuando su valor en usos alternativos es notablemente inferior, respecto a su utilización idiosincrásica, determinando un escaso o nulo valor de recuperación fuera de este ámbito de aplicación. Como quiera que la transacción en cuestión podría ser efectuada mediante inversiones no específicas, suponiendo una menor eficiencia, surge una cuasi-renta apropiable en la inversión específica, que la estructura contractual diseñada deberá distribuir entre las partes implicadas (KLEIN, 1980). En definitiva, se configura un monopolio bilateral, debiendo afrontarse la resolución de la problemática particular que lo caracteriza, esto es, la distribución de beneficios (40) (MACHLUP y TABER, 1960).

---

(39) Una transacción «ocurre cuando se transfiere un bien o un servicio a través de una interfase tecnológicamente separable» (WILLIAMSON, 1985, p. 13). El primero que expresó la necesidad de tomar la transacción como punto de referencia analítico en el ámbito económico, fue COMMONS (1924).

(40) La especificidad puede ser locacional, de activos físicos y de activos humanos. El primer tipo es el resultado de una ubicación única para la obtención de determinados resultados. El segundo hace referencia a la instalación de equipos tangibles cuya producción no se puede reorientar hacia otros fines, fuera de los convencionales para los que fue diseñada. El tercero es de naturaleza intangible y se refiere a las inversiones en capital humano realizadas por el personal de las empresas (WILLIAMSON, 1981). Una cuarta fuente de especificidad, reconocida con posterioridad, es la de activos dedicados, relativa a la inversión en capacidad excedentaria de producción por parte de una empresa ante un acuerdo de provisión en exclusiva solicitado por otra (WILLIAMSON, 1985).

Un aumento de la frecuencia, incertidumbre y especificidad asociadas a las transacciones, incrementa la necesidad de integración vertical. No obstante, es la última característica la que tiene mayor importancia (TIROLE, 1986). En la medida que la inversión específica tiene un nulo valor en usos alternativos, cualquier empresa será reacia a realizarla si el cliente no le garantiza estabilidad y duración para amortizar el desembolso necesario. No obstante, la unidad empresarial demandante requerirá una participación en los beneficios obtenidos de la mayor eficiencia de la inversión, en contrapartida a su compromiso contractual a largo plazo (KLEIN, CRAWFORD y ALCHIAN, 1978). Ya que los contratos no son completos, esto es, no pueden establecerse *a priori* todas las condiciones que pueden acontecer (SIMON, 1951; MacNEIL, 1978; GOLBERG, 1980), y los individuos son oportunistas, tratarán de obtener condiciones ventajosas alejadas del equilibrio contractual, mediante la interpretación a su favor de los términos no contemplados (CHEUNG, 1983; LEVY, 1991). En este tipo de situaciones, la solución que se impone es la integración vertical, es decir, que la inversión específica se realice dentro de una empresa, asumiendo ésta las funciones de proveedor y cliente (PORTER y SPENCE, 1977).

En definitiva, la principal repercusión del nivel de especificidad de las inversiones es que fuerzan los procesos de integración vertical de empresas. La introducción de las tecnologías flexibles de producción suponen, precisamente, inversiones no específicas, por cuanto pueden ser aplicadas a multitud de usos alternativos, sin que pierdan en absoluto su valor. La repercusión más notable es que permite un menor grado de integración vertical en condiciones de eficiencia, lo cual es beneficioso en entornos caracterizados por la elevada turbulencia, tal y como analizaremos en un punto posterior (MILGROM y ROBERTS, 1990).

### 3. Factores fácticos de demanda.

Dos son los principales elementos vinculados a la demanda, que se han alterado de manera significativa en los últimos años, provocando el fortalecimiento de los factores estructurales y de proceso de competitividad de las PMEs, que pasamos a analizar.

#### 3.1. Requisitos especializados en los clientes.

La microeconomía convencional, basada en los modelos de monopolio, oligopolio y competencia monopolística, no es capaz de aprehender la realidad de la coexistencia, en distintos sectores, de PMEs y grandes empresas. Se ha de acudir a planteamientos de diferenciación y segmentación, como nuevas fórmulas, mediante las cuales, es posible introducir cierto grado de imperfección en los mercados (WEISS, 1979).

La ruptura del supuesto de homogeneidad en las necesidades de los consumidores o, en otros términos, unicidad de producto, implica el reconocimiento de segmentos dentro de los mercados, esto es, grupos de compradores que presentan estructuras de demanda similares respecto a la confi-

guración del bien, su precio y las condiciones de prestación. Las PMEs pueden centrarse en alguno de estos segmentos a través de estrategias de diferenciación, es decir, adecuando su oferta a las necesidades de los mismos, surgiendo el concepto de nicho (PRATTEN, 1991).

Las grandes empresas, dotadas de apreciables economías de escala, deben soslayar la existencia de necesidades segmentadas en su mercado, para poder generar altos niveles de producción que mantengan la lógica económica de sus tecnologías rígidas y capital intensivo. Por tanto, algunos clientes no considerarán que sus necesidades se encuentran adecuadamente satisfechas con el producto estándar, estando dispuestos a pagar algo más de precio por un producto más ajustado a sus preferencias. En definitiva, la coexistencia de pequeñas y grandes empresas se explica en función de un punto de equilibrio, entre la estandarización a bajo coste que ofrecen éstas y la diferenciación con sobreprecio que aquéllas proporcionan. En los últimos años, se han producido dos importantes cambios que han alterado este *trade-off* a favor de las PMEs:

1. Creciente diversificación de las necesidades de los consumidores. Los demandantes, cada vez exigen en mayor medida, una adecuación precisa a sus necesidades, aceptando la contrapartida de tener que satisfacer un precio algo superior. Este fenómeno es el resultado directo del aumento del nivel de vida de las sociedades occidentales, que supone un desplazamiento de la estructura de la demanda, desde sus aspectos cuantitativos a la dimensión cualitativa, como calidad, prestigio, señalización, servicio, etc. (41). Este factor es muy beneficioso para las PMEs puesto que supone la aparición de un mayor número de nichos -subsegmentos dentro de los segmentos existentes-, que difieren en mayor medida respecto al estándar industrial -superiores barreras para las grandes empresas- (KOTLER, 1989; PINE, 1993).

2. Introducción de tecnologías flexibles de producción. Tal y como hemos indicado con anterioridad, éste es un factor de oferta con relevantes implicaciones para la competitividad empresarial. No obstante, en este punto, su inserción es adecuada puesto que altera, en cierta medida, el análisis previo. Las tecnologías flexibles de producción logran una adaptación precisa a las necesidades de los consumidores, que denominamos eficiencia de demanda, al mismo tiempo que alcanzan economías de alcance, o eficiencia de oferta. Las tecnologías clásicas de producción carecían de eficiencia de demanda y presentaban un nivel elevado de eficiencia de oferta, pero a partir de la explotación de una fuente diferente, como son las economías de escala (42) (JELINEK y GOLDHAR, 1983).

---

(41) La tendencia expuesta puede parecer contradictoria al argumento, cada vez más utilizado en la actualidad, de que las necesidades y gustos de los consumidores en todo el mundo se están globalizando o armonizando. En realidad, no existe tal contradicción, puesto que lo que ocurre es que los segmentos de los distintos países se parecen cada vez más, en función de determinadas fuerzas económicas y sociales, con independencia de que también pueda distinguirse un mayor número de los mismos.

(42) Las economías de escala se refieren a la disminución del coste unitario, a partir del aumento del nivel de producción de un único bien. Por el contrario, las economías de ámbito aluden a la disminución del coste unitario de varios bienes, conforme se incrementa el número de la familia de productos que es generada. Mientras en el primer caso la fuente básica de economía son las indivisibilidades, en el segundo, la directriz fundamental viene dada por el hecho de compartir actividades (GOLDHAR y JELINEK, 1983; GARUD y KUMARASWAMY, 1995).

De acuerdo con este doble nivel de análisis, el progreso tecnológico ha sido especialmente beneficioso para los consumidores, ya que les permite productos más adecuados sin tener apenas que pagar un sobrepago (MEREDITH, 1987).

Estos nuevos planteamientos tecnológicos pueden ser utilizados tanto por grandes como por pequeñas empresas. No obstante, existen tres factores que pueden explicar un mayor beneficio para las segundas, en relación a las primeras:

- a) En la mayor parte de sectores, los efectos de escala siguen siendo muy importantes, de forma que las grandes empresas deben seguir utilizando en parte tecnologías clásicas, combinadas con modernas, para garantizar una rentabilidad adecuada a su dimensión (KOTHA, 1995).
- b) La flexibilidad de producción no es la única dimensión que contribuye al éxito de una estrategia de adaptación a los cambios del entorno. Desde una perspectiva global, tal y como consideramos en el epígrafe dedicado al estudio de los factores estructurales de competitividad, las PMEs son más flexibles que las grandes empresas (YOU, 1995).
- c) Dados los dos elementos anteriores, las PMEs pueden adecuarse con gran precisión a nichos, cada vez de menor tamaño, sin incurrir en costes adicionales. De hecho, es posible que pasen de una estrategia de diferenciación a otra de personalización, tratando a cada consumidor como un único segmento del mercado (ZELENY, 1996).

En definitiva, la creciente diversidad en las necesidades de los consumidores, junto con la introducción de tecnologías flexibles de producción, implica la superior valorización de la flexibilidad como factor clave de la competitividad de las PMEs.

### 3.2. Inestabilidad de la demanda.

Una de las dimensiones de la creciente turbulencia del entorno se refiere a la superior inestabilidad de la demanda, a la que se enfrentan la mayor parte de las unidades empresariales que compiten, actualmente, en los mercados, en dos sentidos (43):

1. Estático. Sobre una misma necesidad básica, materializada en un producto determinado, el número de unidades demandadas varía, de manera considerable, a lo largo del tiempo. Si esto se relaciona con elevados costes de oportunidad de los equipos y altos costes en el mantenimiento de inventarios, la sanción para la empresa, en términos económicos, puede ser considerable. La causa principal del aumento de la inestabilidad de la demanda, en términos estáticos, es la superior diversidad

---

(43) La diferenciación entre las dimensiones temporales estática y dinámica en el análisis de la eficiencia, fue introducida originalmente por STIGLER (1939).

de necesidades en los clientes, apuntada con anterioridad (MILLS y SCHUMANN, 1985). La existencia de múltiples productos, ajustados a diversos segmentos, supone que las variaciones de cantidades absolutas para cada referencia concreta sean elevadas, puesto que los consumidores desplazan su compra a los productos de segmentos con necesidades cercanas (SÁNCHEZ, 1995).

2. Dinámico. Cambio en las necesidades de los clientes, por lo que se ha de reconfigurar el producto para ajustarse a las mismas, soportando pérdidas continuadas de ventas, hasta que se materializa el nuevo diseño. El motivo de la aceleración de la inestabilidad dinámica se refiere a la reducción del ciclo de vida de los productos actuales, determinada por factores competitivos. Las empresas basan la competencia, cada vez en mayor medida, en el lanzamiento de nuevos productos, en vez de en variables como el precio o la cantidad (STALK y HOUT, 1990; WHEELWRIGHT y CLARK, 1992). De hecho, existen versiones agresivas de estas estrategias competitivas, basadas en la canibalización de los propios productos (44), aplicadas con apreciable éxito.

La creciente inestabilidad de la demanda, en términos estáticos y dinámicos, tiene dos implicaciones positivas para las PMEs. En primer lugar, subraya la importancia de la utilización de tecnologías flexibles de producción, ante las cuales, las grandes empresas presentan ciertos obstáculos, tal y como indicamos anteriormente. En segundo lugar, destaca la relevancia de la flexibilidad en un sentido global, factor estructural de competitividad de primer orden para este grupo de unidades empresariales.

#### 4. Factores fácticos de competencia.

Los cambios analizados desde el lado de la oferta y la demanda han provocado la reestructuración de los sectores productivos, surgiendo nuevos tipos de relaciones entre las grandes y las pequeñas empresas, que pueden ser analizadas desde la perspectiva de formas organizativas híbridas más eficientes, ante el nuevo entorno competitivo (RICHARDSON, 1972). En términos sintéticos, la reconfiguración de las estructuras de producción ha consistido en la reducción de la dimensión de las grandes empresas, a partir de procesos de desintegración vertical, con la finalidad de responder a la creciente turbulencia del entorno, pero sin confiar estas transacciones al mercado, por los posibles costes de transacción que podrían materializarse, sino a estructuras contractuales híbridas o de cuasi-mercado, conformadas por complejas redes de subcontratación avanzada (MONTEVERDE y TEECE, 1982). Por tanto, es posible distinguir dos elementos causales de la realidad productiva actual:

---

(44) Es decir, lanzar un producto nuevo por parte de una empresa que ya dispone de otro anterior, para la misma necesidad, de manera que se desplazan las compras dentro de la empresa. Por tanto, se opta porque sea la propia organización quien internalice el proceso de «destrucción creativa», de acuerdo con la terminología empleada por SCHUMPETER, en vez de esperar a que sean las empresas competidoras las que asuman esta función.

1. Condicionante económico. El factor que impulsa la adopción generalizada de estrategias de desintegración vertical, por parte de las grandes empresas, es la turbulencia del entorno. La eficiencia dinámica frente a la estática, por un lado, y la necesidad de progresar tanto en eficiencia de demanda como de oferta, ha supuesto que las unidades empresariales de elevada dimensión reconozcan que, al contrario de lo que ocurría en tiempos anteriores, «lo pequeño es mejor» (HARRISON, 1994). Un elevado grado de integración vertical supone:

- a) Pérdida de flexibilidad: disminuye la capacidad organizativa de adaptarse a caídas de demanda o cambios en la tecnología, debido al mayor apalancamiento operativo que supone un superior grado de integración vertical, en el primer caso, y a la necesidad de renovar internamente su base de conocimientos técnicos, ante modificaciones en el entorno tecnológico, en vez de solventar la reestructuración mediante simples cambios de proveedor, en el segundo (STUCKEY y WHITE, 1993).
- b) Incremento de los recursos asignados a la gestión interna: la integración vertical de actividades determina un aumento de la complejidad en la coordinación organizativa de las distintas operaciones asumidas, pudiendo llegar a constituirse en una fuente apreciable de ineficiencia (MILGROM y ROBERTS, 1988; LYONS y SEKKAT, 1991).

Las grandes empresas han optado por flexibilizar sus estructuras y disminuir la complejidad inherente a los procesos de coordinación internos de una gran cantidad de actividades diversas, procediendo a externalizar parte de las funciones que venían realizando (ARORA y GAMBARDELLA, 1990).

2. Condicionante organizativo. La externalización tiene el límite de la posible presencia de costes de transacción, tal y como se indicó con anterioridad, por lo que las grandes empresas se encontraban con un factor limitativo de primer orden. La mayor parte de las transacciones que pretendían contratarse en el mercado estaban sometidas a inversiones específicas, por lo que era necesario detectar nuevas formas de organización, con la finalidad de permitir la externalización y reducir los costes de transacción. Esta cuestión fue resuelta a partir de una estructura de gobernanza de transacciones intermedia entre la empresa y el mercado, como es la constitución de una red con un conjunto dado de pequeñas empresas, bajo relaciones de subcontratación, que se encuentra dentro de las fórmulas *híbridas* (RUBIN, 1978), de *cuasi-mercado* (ARROW, 1975) o de *cuasi-integración vertical* (45) (BLOIS, 1972).

---

(45) Anteriormente, señalamos que la introducción de tecnologías flexibles de producción había favorecido los procesos de desintegración vertical, en función de que suponen la disminución de la especificidad asociadas a las inversiones. Este hecho ha permitido avanzar en la externalización, incurriendo en bajos costes de transacción, adoptando la PME vinculada la tecnología flexible.

Estas transformaciones en la organización productiva de actividades han sido interpretadas por numerosos autores. La cuestión clave, de acuerdo con nuestra finalidad analítica, es, ¿son las grandes empresas o las PME las beneficiadas, en términos competitivos, por estas nuevas relaciones? Existen tres respuestas a este interrogante:

- a) El crecimiento de las PME en los últimos años se explica porque las grandes empresas se han visto forzadas a reconocer que son menos competitivas, ante la creciente turbulencia del entorno (GERTLER, 1988).
- b) En realidad, son las grandes empresas las que asumen aún el papel dominante en el crecimiento y la creación de empleo, utilizando a las PME de manera indirecta (HARRISON, 1994).
- c) La nueva organización de la producción es una fórmula eficiente ante los recientes cambios en el entorno, donde las grandes y pequeñas empresas se relacionan, en términos cooperativos, más que competitivos, con la finalidad de valorizar sus respectivos factores estructurales de competitividad, no pudiendo distinguirse vencedores ni vencidos, ni, en muchos casos, delimitar con precisión las fronteras entre estos dos grupos de unidades empresariales (PIORE y SABEL, 1984).

Compartimos en gran medida esta última tesis ecléctica, en particular respecto a las implicaciones en la definición de las correspondientes unidades de análisis empresariales en el futuro, pero también hemos de advertir que los cambios acontecidos han permitido el acceso de las PME a ámbitos de actividad nuevos, en los que con anterioridad sus factores estructurales y de proceso de competitividad no eran aplicables.

## 5. Conclusiones.

En los últimos años, se han producido cambios, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda, que han determinado la valorización de los factores estructurales de competitividad de las PME, relativos a la flexibilidad, en relación a las grandes empresas. Estos factores han provocado la reestructuración de las relaciones entre los dos grupos de unidades empresariales, en cuanto a su dimensión, en forma de estructuras intermedias entre la empresa y el mercado, basadas en la subcontratación, que han sido interpretadas de diferente manera respecto a sus beneficiarios. En todo caso, debemos considerar dos extremos. En primer lugar, los cambios producidos han supuesto que la flexibilidad, propia de las PME, se haya convertido en un factor clave sobre el que construir y, en su caso sostener, ventajas competitivas. En segundo lugar, estas modificaciones han permitido que las PME accedan, en términos competitivos, a nuevos ámbitos de actividad, tanto vinculados a grandes empresas, como independientes.

## VI. FACTORES TERRITORIALES

La cuestión de la corrección de desequilibrios territoriales, dentro de países concretos o en el ámbito de bloques económicos supranacionales, ha sido largamente considerada, tanto por su importancia para el desarrollo armónico de las relaciones económicas y sociales que se establecen en el seno de estas unidades de análisis, como por la dificultad que conlleva un tratamiento riguroso de esta problemática. Esta complejidad viene dada, básicamente, por la naturaleza dinámica del proceso de convergencia en el nivel de desarrollo de los distintos ámbitos geográficos. Es necesario concebir medidas efectivas para invertir el diferencial histórico y espontáneo en las tasas de crecimiento de las zonas favorecidas, en relación a las atrasadas. Por tanto, la movilización de recursos, en un determinado intervalo temporal, no debe destinarse a alterar directamente los ritmos de expansión de las respectivas economías, sino a influir, en términos indirectos, sobre el potencial natural de los territorios más desfavorecidos.

Los mecanismos que han venido siendo utilizados para favorecer la convergencia regional son múltiples pero, en general, se agrupan en torno a dos modelos irreconciliables. Por un lado, cabe contemplar la estrategia de atraer unidades empresariales externas, generalmente de gran dimensión, con la finalidad de confiar a las mismas el proceso de desarrollo. Por otro lado, es posible plantear la opción de potenciar iniciativas internas, surgidas de la captación de oportunidades de negocio en el entorno de referencia, que suelen materializarse en la forma de PMEs (46).

La opción externa de corrección de desequilibrios territoriales ha tenido una aplicación insatisfactoria. Si bien ha sido efectiva, en el sentido de cumplimiento de los objetivos asignados, no ha constituido, en modo alguno, una alternativa eficiente, esto es, la mejor desde el punto de vista de los fondos presupuestarios utilizados. Algunos de los problemas que han determinado la ineficiencia de este enfoque de desarrollo económico en espacios territoriales, son:

1. La competencia en política de atracción. El esfuerzo desplegado por los distintos espacios geográficos, hacia la creación de las mejores condiciones para la localización empresarial, es un juego de suma cero; lo que un territorio gana, otro lo pierde. Esta constatación provoca que las distintas regiones hayan competido, en términos de recursos e iniciativas, entre sí. En la situación hipotética de que cada uno de los espacios geográficos enfocase sus esfuerzos en términos proporcionales a su nivel económico, la situación final respecto al desarrollo sería igual a la inicial, pero el gasto

---

(46) La incompatibilidad de ambos enfoques se debe a que implican la movilización de recursos en sentidos contradictorios. En los modelos externos, los distintos territorios compiten por la atracción de empresas, centrando las acciones de política local hacia la compensación de las desventajas territoriales, que soportarán los agentes que opten por la localización -incentivos fiscales, abaratamiento de suelo, creación de infraestructuras, etc.-. Por el contrario, en los sistemas de desarrollo interno, las acciones se orientan a la valorización del potencial endógeno a partir, sobre todo, de la actuación sobre las dimensiones vinculadas a la combinación de recursos -creatividad, innovación, tecnología, etc.-. En este caso, las autoridades de política regional son conscientes de que su nivel de subdesarrollo, es dependiente de una dotación de recursos menor y/o una calidad de los mismos inferior, conforme a las aplicaciones convencionales. Ante la imposibilidad de mejorar los propios recursos, se opta por fomentar la combinación de los mismos de nuevas formas, en términos rentables.

de recursos presupuestarios en fines improductivos sería cuantioso. En situaciones reales, este juego de suma cero se modifica a lo largo del tiempo, por lo que, en determinados instantes, una región incrementará su potencial empresarial, mientras que en otros, lo perderá (47).

2. La movilización de recursos internos no está garantizada. Un segundo inconveniente es que los agentes empresariales externos, que se ubiquen en el territorio desfavorecido de referencia, en función de un plan de incentivos adecuados que compense las posibles desventajas, movilizan recursos internos y externos a este ámbito geográfico. La diferencia radica en que, mientras los segundos serán propiedad de individuos ajenos a la zona, y, por tanto, a ellos pertenecen las correspondientes retribuciones por el uso de los mismos, los primeros pertenecerían al tejido social que ha soportado las ayudas. Este problema se enfatiza si, como la realidad ha demostrado, la proporción de recursos utilizados -materiales, tecnología, empleo cualificado, servicios de empresa, etc.- está sesgada hacia el exterior, particularmente en las zonas más atrasadas, puesto que sus factores de producción son menos abundantes y/o de peor calidad.

3. No es un planteamiento sostenible o estable. Aun cuando se hubiese alcanzado cierto éxito en la localización de unidades empresariales externas, hacia el territorio en vías de desarrollo, no puede garantizarse que, en un instante temporal determinado, otra región competidora no logre la deslocalización de las inversiones efectuadas a favor de su ubicación, especialmente si consideramos que los recursos empleados son externos, en su gran mayoría, tal y como hemos apuntado con anterioridad. Por tanto, la utilización histórica de fondos presupuestarios, en un punto temporal dado, puede perder todo su valor si la deslocalización se materializa (48).

Ante el fracaso de los modelos externos de desarrollo, sobre todo en zonas caracterizadas por desventajas competitivas vinculadas al territorio, el planteamiento de enfoques internos, basados en las PMEs, ha sido considerado. Esta perspectiva y, en particular, la unidad empresarial de reducida dimensión, en función de sus atributos territoriales, presenta cuatro tipos de ventajas apreciables, que han venido siendo subrayadas en la literatura.

Pasamos a analizar estos elementos explicativos en dos grupos. En primer lugar, se encuentran dos argumentos de carácter teórico, que acreditan amplia aceptación respecto a sus repercusiones positivas para la convergencia territorial, como son el carácter local y no movable de las inversiones. En segundo lugar, dos factores de naturaleza económica que han venido siendo propuestos para criticar las posibilidades de desarrollo regional de zonas deprimidas, mediante el apoyo a PMEs.

---

(47) Podría argumentarse que si regiones limítrofes se basan en modelos de desarrollo interno, también es posible apreciar competencia entre las mismas respecto a la generación de nuevos proyectos empresariales, con la correspondiente aplicación de fondos presupuestarios orientados a políticas de apoyo. No obstante, en este supuesto debe advertirse que el juego no es de suma cero, al ser el punto de referencia la generación de empresas nuevas sobre recursos endógenos y, por tanto, diferentes.

(48) En este punto, puede ser interesante introducir la diferenciación entre gasto e inversión. Mientras las políticas de atracción de unidades empresariales en el ámbito de modelos externos de desarrollo, pueden ser consideradas como gasto, los fondos presupuestarios aplicados en desarrollo endógeno, constituirían una inversión.

## 1. Inversiones locales.

El desarrollo económico de zonas desfavorecidas, a través de una política de atracción de unidades empresariales externas, ha sido un fracaso, tal y como hemos indicado. Los fondos presupuestarios aplicados para generar ventajas valiables en ámbitos deprimidos alcanzan niveles ingentes, mientras que las empresas foráneas que, finalmente se localizan en la región, utilizan medios de producción en gran medida externos, recayendo los beneficios de capital asimismo en colectivos ajenos a la sociedad de referencia. Por el contrario, las PME's creadas en la zona poco desarrollada tienden a movilizar recursos, en su mayor parte, endógenos o autóctonos, siendo, además, propiedad de individuos incardinados en el territorio. El cumplimiento de ambos requisitos ha sido interpretado, en términos adecuados, para fomentar el desarrollo regional a partir de modelos internos (KEEBLE y WEVER, 1986).

La principal crítica que ha sido elaborada contra el carácter local de las inversiones llevadas a cabo por las PME's, como fuente de corrección de desequilibrios económicos vinculados al territorio, es la siguiente: teniendo en cuenta que la localización es un factor de competitividad de primer orden, y suponiendo que son creadas PME's en zonas que presentan desventajas, en relación a este punto, en virtud de una iniciativa de política de apoyo a estas empresas, ¿en qué medida puede garantizarse su supervivencia? (OBERHAUSER, 1987). No obstante, pueden establecerse dos contraargumentos:

- a) El supuesto implícito de esta construcción teórica es que la localización determina en gran medida la competitividad empresarial final. Subyace el planteamiento de que los recursos de las zonas más desfavorecidas son inferiores y/o de menor calidad. No obstante, lo relevante es la combinación, no los recursos en sí, de acuerdo con el enfoque interno. La integración creativa de éstos, no sólo puede llegar a compensar las desventajas ligadas al territorio, sino constituirse en un factor de competitividad de primer orden (MAWSON, 1996).
- b) La política de apoyo a la creación de PME's en zonas desfavorecidas para potenciar su desarrollo económico, se puede justificar como una estrategia complementaria a otras medidas, que traten de corregir los problemas relativos a las desventajas competitivas vinculadas a la localización. Por tanto, en la medida en que se progrese en la instalación de nuevas unidades productivas de dimensión pequeña, y en la solución de los inconvenientes que éstas podrían tener, desde el punto de vista competitivo, se resolverá el desequilibrio económico (WELFORD, 1993).

## 2. Inversiones no deslocalizables.

En este caso, el argumento teórico es que este tipo de empresas realiza inversiones no deslocalizables, esto es, no susceptibles de ser desplazadas hacia otras áreas, en función de mejores condiciones de demanda o de costes, al contrario que las grandes empresas. En efecto, si los principa-

les factores de competitividad de estas PMEs creadas y desarrolladas en ámbitos geográficos locales, se basan en el potencial endógeno de las mismas, no es posible el desplazamiento de las correspondientes funciones de producción hacia otras áreas.

Tal y como hemos indicado con anterioridad, el positivo perfil competitivo que pueden obtener las PMEs en espacios territoriales, que comprenden desventajas acusadas, no radica en la cantidad o calidad de los recursos empleados -naturales, humanos, sociales, etc.-, sino en la combinación de los mismos, de forma novedosa o innovadora. Estas formas de integración están, por tanto, íntimamente ligadas a las zonas de referencia en las que fueron obtenidas, por lo que no es posible aplicarlas a nuevos recursos, más numerosos o de mejores condiciones cualitativas, a partir de un enfoque de sustitución.

La principal crítica que puede apuntarse en relación a este argumento de carácter teórico, no cuestiona directamente la base sobre la que éste se soporta, sino que alude a la movilidad relativa de las inversiones, en función de la dimensión empresarial. Se plantea que no puede defenderse que las grandes empresas y, en particular, multinacionales, deslocalicen continuamente sus centros de producción en función de condiciones más favorables, debido a causas atribuibles a sus peculiares características estructurales, sino que obedece a un planteamiento racional, desligado de consideraciones relativas a la dimensión empresarial, orientado a la búsqueda de la competitividad en los mercados (ANDREFF, 1987).

Como puede apreciarse, más que un apunte de naturaleza crítica, refuerza nuestra tesis de diferenciar entre recursos y formas de combinación. Mientras las grandes empresas, aplican conocimientos orientados a la integración de factores productivos, que pueden ser extendidos a distintas ubicaciones geográficas, puesto que no existe especificidad en los mismos, las PMEs se centran en procesos de combinación implicados en la endogeneidad de los recursos de un determinado ámbito geográfico. Por tanto, las grandes empresas deben tratar de construir un adecuado perfil competitivo, en función de la selección de los mejores *inputs* para sus funciones de producción generales, en tanto las PMEs deben buscar mejores funciones de producción, más precisas y adaptadas a las condiciones territoriales en las que se desenvuelven, dados los recursos disponibles.

En suma, debido a las peculiares características que presentan las funciones de producción en las que se basan las PMEs, en relación a las grandes empresas, aquéllas presentan una mayor vinculación al territorio y, por tanto, una mayor permanencia temporal en cuanto a los procesos de deslocalización, proporcionando el requisito de estabilidad que no cumplen éstas.

### 3. Economías externas.

Dentro del grupo de los factores explicativos de la dimensión territorial de las inversiones efectuadas por las PMEs, que han venido siendo considerados en la literatura, negativos respecto a la obtención de un nivel dado de convergencia regional, pasamos a ocuparnos, en primer lugar, de las economías externas.

Aquellas zonas que presentan un nivel superior de desarrollo son las que generan mayores economías externas, que han sido consideradas como uno de los factores de localización más importantes en las economías actuales y, en particular, para aquellas unidades empresariales de pequeña y mediana dimensión. Por tanto, las tasas de creación de nuevas empresas serán más importantes en los ámbitos geográficos favorecidos, en relación a los deprimidos, aumentando el desequilibrio a lo largo del tiempo. De acuerdo con este enfoque, las PME son un obstáculo a la convergencia económica entre distintas regiones.

Por el contrario, tendencias empíricas apreciadas desde hace algunos años apuntan hacia fenómenos de deslocalización, desde los grandes centros urbanos a zonas rurales o núcleos urbanos de dimensión inferior, así como una mayor tasa de creación de nuevas PME en éstos respecto a aquéllos. Este hecho se debe a la configuración de deseconomías externas en función de la aglomeración y congestión excesiva (WHITTINGTON, 1984). Las economías externas como factor de localización de primer orden operarían en contra de los desequilibrios, por lo que una decidida política de apoyo a favor de las PME sería beneficiosa en este sentido.

#### 4. Potencial de iniciativas empresariales.

El otro argumento se encuentra en parte relacionado con el anterior, pero se centra en la capacidad de generación de proyectos de negocio. En la medida en que un factor determinante de la tasa de creación de nuevas empresas son los empleados de empresas existentes, se plantea que las zonas desarrolladas tendrán ventajas sobre las menos favorecidas. De nuevo, el nivel de generación de nuevas iniciativas empresariales fomentaría el progreso en la desigualdad territorial (GUDGIN *et al.*, 1989). No obstante, la evidencia empírica acumulada no soporta esta reflexión teórica (GOULD y KEEBLE, 1984; GUDGIN y FOTHERGILL, 1984; WHITTINGTON, 1984). La explicación de esta constatación fáctica es que el potencial emprendedor, de un ámbito geográfico concreto, viene dado por factores mucho más complejos, de índole psicológica y sociológica (49) (AMIT, GLOSTEN y MULLER, 1993).

(49) La importancia de los empleados de empresas existentes en la tasa global de creación de nuevas empresas, es sólo relevante en el supuesto de sectores en elevado crecimiento (MASON y HARRISON, 1986 y 1989). En los ámbitos de actividad emergentes, una de las características fundamentales es la incertidumbre competitiva, consistente en que el número de empresas presentes en el sector cambia con gran frecuencia, tanto por la vía de las entradas -creación de nuevas organizaciones y segregación de las existentes-, como de las salidas -abandono de proyectos por la falta de viabilidad percibida-. En particular, suele ser relevante el proceso de segregación de empresas, basado en trabajadores cualificados de una empresa existente, que abandonan su experiencia inmediata para abordar una iniciativa reformulada, dentro del mismo sector. Los motivos principales son tres:

- a) Incentivos: la motivación para un individuo que puede suponer, en un sector caracterizado por unas expectativas de crecimiento altas, la sustitución de un salario dado por rentas del capital, es normalmente elevada.
- b) Conocimiento: al poseer una experiencia inmediata previa en una empresa pionera en el sector y reunir, además, la formación necesaria, las expectativas en cuanto a la obtención de éxito en su proyecto aumentan.
- c) Objetivos: al existir un alto grado de discreción en la fijación de estrategias viables, el origen habitual de la salida del trabajador de la empresa existente, suele ser el rechazo por parte de ésta de un planteamiento estratégico que aquél considera con amplias posibilidades de éxito (PORTER, 1980).

## 5. Conclusiones.

De acuerdo con este análisis de la dimensión territorial de las PMEs, en relación al objetivo de la corrección de desequilibrios regionales, es posible apreciar características distintivas respecto a las grandes empresas, como el carácter local y no deslocalizable de las inversiones, la dinámica de las economías externas, así como las asimetrías en el potencial de iniciativas empresariales, que determinan un comportamiento diferenciado positivo.

Estos cuatro argumentos pueden ser agrupados en dos niveles. En primer lugar, inversiones locales y no deslocalizables, consideradas tradicionalmente favorables para la convergencia territorial, pudiendo desecharse las críticas existentes en términos precisos. En segundo lugar, economías externas y potencial de nuevos proyectos de negocio, encuadrados como negativos para el desarrollo regional de las zonas deprimidas, pero que han manifestado, en la actualidad, tendencias empíricas en sentido contrario.

En definitiva, las cuatro premisas que soportan la función de corrección de desequilibrios regionales asignada a las PMEs en las sociedades europeas actuales, pueden validarse atendiendo a un análisis crítico.

## VII. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha abordado la cuestión del papel económico de las PMEs en las economías actuales desde una perspectiva crítica. Las funciones que han sido asignadas a este grupo de unidades empresariales de reducida dimensión, pueden ser sistemáticamente criticadas, atendiendo a distintas premisas competitivas que deben verificarse. Éste ha sido el objetivo cubierto en la investigación que comprende este ensayo, integrando la literatura de orden teórico y empírico sobre la temática de la competitividad de las PMEs, en forma de un marco lógico comprensivo con la finalidad de evaluar la efectividad y eficacia de las mismas en el cumplimiento de las anteriores funciones. A continuación, se procede a fijar las principales conclusiones que pueden extraerse, resumiendo los resultados obtenidos, discutiendo sus implicaciones y planteando líneas de investigación futuras.

### 1. Resumen.

La formulación de medidas de política de apoyo a la creación y expansión de PMEs en las distintas economías europeas se ha venido justificando como instrumento válido para la resolución de importantes problemas. La mayor parte de estas iniciativas se basa en argumentos teóricos y empíricos difusos e inadecuadamente justificados. Es necesario partir de un marco lógico que permita el

análisis conjunto de este cúmulo de reflexiones conceptuales y aplicadas, de forma operativa. El modelo que se propone en este trabajo considera dos grupos de elementos. En primer lugar, las funciones o factores teleológicos asignados a las PME en las sociedades actuales y, en segundo lugar, las premisas competitivas en las que se fundamenta el cumplimiento eficaz y eficiente de estos objetivos. De acuerdo con esta propuesta analítica se desarrolla la evaluación crítica desde una perspectiva estratégica del rol asumido por las PME.

La regionalización de la política económica que se ha producido en los últimos años en el ámbito de los países de la UE, en función de consideraciones tanto internas como externas, ha determinado la superior importancia asignada al territorio como elemento integrador de distintas dimensiones relevantes para el desarrollo económico. Las más importantes han sido la valorización de la racionalidad interactiva, más que individual, en cuanto a los procesos de localización empresarial y la relevancia atribuida a las estrategias basadas en la movilización del potencial endógeno de un determinado ámbito geográfico. En la medida que las PME son los entes organizativos que presentan mejores características para la transmisión informal de conocimientos y la cooperación interempresarial, por un lado, y sus inversiones tienden a centrarse en los recursos internos territoriales, constituyen la base de la nueva política económica de carácter regional.

Partiendo de la importancia que tienen las PME en las sociedades actuales, se establecen, de acuerdo con el marco conceptual propuesto, las relaciones causales que conectan cada una de las funciones económicas asignadas a estos tipos de unidades empresariales con las condiciones necesarias para que sean desarrolladas en términos adecuados:

1. Creación de empleo. Los supuestos que soportan una mayor capacidad de generación de empleo por parte de las PME en relación a las grandes empresas son la menor productividad del trabajo de aquéllas, su supervivencia y desarrollo en términos más eficientes en los mercados, y el mantenimiento de relaciones de subcontratación favorables.

2. Corrección de desequilibrios territoriales. Las PME han venido siendo consideradas instrumentos válidos para la convergencia de las distintas regiones, debido a la dinámica de economías externas que expulsan proyectos empresariales de las zonas más desarrolladas, la asimetría positiva en la generación de nuevas iniciativas de negocio materializables en PME de los espacios desfavorecidos, así como el carácter endógeno y no deslocalizable de las inversiones que las mismas efectúan.

3. Posicionamiento en sectores estratégicos. Tanto para el futuro de la economía nacional como regional, es necesario situar un tejido empresarial competitivo en los sectores emergentes y en crecimiento. Estos grupos de actividad se caracterizan por la elevada volatilidad, turbulencia, incertidumbre y requisitos de innovación. En la medida en que las PME presentan propiedades estructurales de flexibilidad y creatividad, constituyen las bases para la construcción del futuro sectorial de países y regiones.

Por tanto, cada una de las funciones económicas atribuidas a las PME en las sociedades actuales estarían justificadas en función del cumplimiento de premisas estructurales, de proceso, fácticas y territoriales. Estos factores deben ser analizados y criticados de manera precisa con la finalidad de evaluar el papel de estos entes empresariales de reducida dimensión, desde el punto de vista funcional.

Los factores estructurales de competitividad se refieren a aquellos relacionados directamente con la dimensión empresarial. Tienen un carácter potencial, esto es, requieren que se tomen decisiones adecuadas para su movilización con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva en los mercados. En el caso de las PME, los tres principales elementos vinculados a su tamaño sobre los que soportan su competitividad son la capacidad de innovación, la flexibilidad y la consistencia cultural. A pesar de que vienen siendo destacados por la literatura en desarrollo económico orientada a justificar una decidida política de apoyo a favor de este colectivo de unidades empresariales, se han elaborado numerosas críticas contra los mismos, que son recogidas y discutidas en el trabajo, introduciendo tanto enfoques clásicos como modernos análisis. Los principales resultados obtenidos son los siguientes:

1. Capacidad de innovación. Los enfoques actuales en innovación empresarial se basan en las teorías del aprendizaje organizativo, suponiendo un progreso apreciable en cuanto a la comprensión de la relación entre dimensión empresarial y procesos de innovación. Se parte de la distinción entre innovaciones incrementales, que tienen un carácter gradual, propias de una fase del ciclo tecnológico de mejora de los «diseños dominantes», e innovaciones de ruptura, características de los períodos de variación de las bases tecnológicas establecidas en una determinada industria. La primera categoría de innovaciones sería asumida en términos más eficientes por unidades organizativas que presenten orientación a los procesos, alto grado de estructuración jerárquica, cultura dominante de *marketing*, centralización y equipos de elevada experiencia, homogéneos y de cierta edad. El segundo tipo de innovaciones se desarrollaría de manera más fluida en organizaciones orientadas al aprendizaje, relaciones horizontales de carácter personal o no formales, cultura dominante de investigación y desarrollo, descentralización y equipos diversificados, heterogéneos y jóvenes. Conectando este conjunto de características organizativas con la dimensión empresarial, mientras las PME serían adecuadas para realizar innovaciones de ruptura, las grandes empresas realizarían eficientemente actividades de mejora incremental de las bases tecnológicas establecidas.

Por tanto, no es válido afirmar que las PME tienen una mayor capacidad innovadora que las grandes empresas, sino que:

- a) serán más eficaces en un tipo de innovaciones siempre que reúnan las características organizativas apuntadas;
- b) en el supuesto de que se verifique lo anterior, se adecuarán mejor a las innovaciones de ruptura que a las de tipo incremental.

En definitiva, desde un punto de vista crítico, debemos subrayar que ni es posible afirmar que todas las PMEs tengan una elevada capacidad estructural de innovación inherente a su dimensión, por un lado, ni que aquellas que presentan las propiedades organizativas adecuadas pueden soportar ventajas competitivas duraderas, puesto que es necesario generar flujos diversos de diferentes tipos de innovaciones, atendiendo a los requerimientos del entorno -según el ciclo tecnológico industrial se encuentre en fase de variación o de mejora-.

2. Flexibilidad. Las organizaciones empresariales deben mantener un continuo ajuste entre la estrategia desplegada y los cambios acontecidos en el entorno, con la finalidad de sobrevivir y desarrollarse en términos competitivos. No obstante, es posible detectar apreciables barreras a la adopción de decisiones que supongan una ruptura con el pasado de la organización, en función de aspectos culturales y relacionados con la inercia en el proceso de toma de decisiones. Por tanto, cuando los cambios en el entorno son de carácter incremental no existen excesivos problemas para lograr el ajuste con el mismo, pero cuando se caracterizan por cambios imprevistos, complejos en cuanto a su análisis y que impactan sobre la empresa con intensidad, las barreras organizativas a tomar decisiones de ruptura para la adecuación, imposibilitan el ajuste, poniendo en riesgo la supervivencia y el desarrollo en términos competitivos de la unidad empresarial. En la medida que el entorno actual se caracteriza por el cambio estructural acelerado, aquellas organizaciones con mayores barreras a la toma de decisiones discretas presentan problemas de competencia relevantes. Ante esta situación, la flexibilidad se convierte en una dimensión clave sobre la que crear y sostener ventajas competitivas. Este factor, valorizado por los recientes cambios en el suprasistema ambiental al que se enfrenta la empresa, ha venido siendo destacado como ventaja estructural propia de las PMEs, como argumento válido para la justificación de su relevante función en las sociedades actuales, caracterizadas por la dinamicidad. La flexibilidad organizativa global comprende tres niveles, manteniéndose en las mismas los positivos atributos de las PMEs:

- a) Captación de información: en primer lugar, es necesario recibir la información relativa a los cambios acontecidos en el entorno de manera precisa y oportuna. El proceso de obtención de información en las PMEs presenta apreciables características distintivas tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Respecto a la primera dimensión, este conjunto de unidades empresariales capta menos información por la inexistencia de un sistema *ad-hoc*. No obstante, su búsqueda es intensiva, en el sentido de que obtienen gran cantidad de información sobre los problemas que les preocupan, en comparación con las grandes empresas. Respecto a la segunda dimensión, utilizan fuentes de información diversas, informales y ricas, que proporcionan signos apreciables en cuanto al cambio del entorno en cuestión.

En definitiva, a pesar de la deficiencia *a priori* que supone no disponer de un sistema de información especializado, por la intensificación cuantitativa y por la utilidad cualitativa en el proceso de captación de información que presentan las PMEs, su flexibilidad en este nivel es superior a la formalización y burocratización de las grandes empresas.

- b) Toma de decisiones: en segundo lugar, una vez aprehendidas las modificaciones operadas en el suprasistema ambiental al que se enfrenta la empresa, se deben tomar las decisiones oportunas orientadas al ajuste estratégico a los mismos. La flexibilidad viene definida en este nivel por la capacidad para adoptar cursos de acción creativos e innovadores que resuelvan el problema objeto de consideración de manera efectiva y rápida. En concreto, las dimensiones de la flexibilidad se refieren al grado de apertura y recursividad en la decisión. La primera alude al número de canales de información empleados y su variabilidad, donde las PMEs presentan adecuados atributos debido a las características informativas apuntadas con anterioridad. La segunda comprende el grado de iteración en el proceso de decisión, de forma que se revisen los supuestos e hipótesis de partida, con la finalidad de que no se adopten cursos de acción desvinculados de un análisis crítico riguroso. Las PMEs se centran en mecanismos de recursividad externa, es decir, mientras dentro de la organización el único decisor suele ser el propio empresario debido a la concentración de funciones, en la red exterior de contactos del mismo se procede a la evaluación interactiva a partir de relaciones personales de las nuevas ideas surgidas, mejorando su perfil creativo e innovador debido a la diferenciación cultural de los miembros de la red.

En este nivel, frente al planteamiento convencional de la toma de decisiones inadecuadas en las PMEs, debido a la concentración de funciones en la figura del empresario, se destaca actualmente en la literatura el elevado grado de apertura y recursividad en este proceso que, en última instancia, repercute en un alto grado de flexibilidad en relación a las grandes empresas.

- c) Implantación: en última instancia, la decisión adoptada deberá traducirse en un curso de acción efectivo, para lo cual es necesario disponer de los soportes organizativos necesarios para que pueda realizarse y tener la aceptación de los miembros de la organización. Las PMEs poseen ventajas respecto a las grandes empresas en estas dos fases de la implantación de la estrategia. En primer lugar, los cambios organizativos a realizar para que la decisión pueda aplicarse suelen ser poco complejos y se desarrollan de forma fluida. En segundo lugar, debido a las peculiares características en cuanto a la propiedad y el control de este tipo de unidades empresariales, presentan una consistencia cultural elevada, lo que redundará en una amplia aceptación de la estrategia diseñada.

En definitiva, las PMEs frente a las grandes empresas tienen positivos atributos en los tres niveles de la configuración organizativa de la flexibilidad, lo que determina un perfil competitivo favorable ante la turbulencia del entorno actual.

3. Consistencia cultural: la cultura organizativa como conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una unidad empresarial, es relevante en términos estratégicos en dos sentidos -contenido e intensidad- y en función de dos niveles -formulación e implantación-. Debido a sus propiedades de flexibilidad y configuración de la estructura de propiedad y control, la cultura organizativa de las PMEs es ampliamente compartida, comprendiendo valores y creencias orienta-

dos a la creatividad e innovación. Estos positivos atributos en cuanto al contenido e intensidad de la cultura en las PMEs inciden positivamente en los resultados, a partir de una formulación de la estrategia más rápida y una implantación de la misma más fluida, debido a la aceptación de un conjunto de pautas de actuación comunes.

A modo de recapitulación, los tres factores estructurales de competitividad en las PMEs que han venido siendo destacados en la literatura, como es la capacidad de innovación, la flexibilidad organizativa y la consistencia cultural, son ampliamente aceptados desde la perspectiva teórica, constituyendo puntos sobre los que este grupo de unidades empresariales puede construir relevantes ventajas competitivas. No obstante, es necesario realizar dos apuntes críticos de carácter específico y genérico. En primer lugar, debemos apreciar que la capacidad innovadora de las PMEs como elemento estructural ha sido matizada en gran medida, de acuerdo con los nuevos enfoques que suponen una formulación del problema contingente. En segundo lugar, las tres ventajas estructurales indicadas no se encuentran distribuidas homogéneamente en todo el tejido empresarial de PMEs, por un lado, y su naturaleza es potencial, es decir, se han de tomar las decisiones oportunas para su movilización efectiva, por otro.

Los factores de proceso de la competitividad vienen dados por las decisiones orientadas a la movilización de los recursos empresariales en los mercados, incluidas las tres ventajas estructurales indicadas, que se resumen en la selección de una determinada estrategia de negocio. En dicho planteamiento estratégico deben considerarse dos dimensiones relevantes que delimitan la forma elegida de enfrentarse a las empresas rivales en los distintos sectores de actividad, esto es, dónde y cómo competir. La definición precisa de estas dos dimensiones supone establecer la ventaja que pretende obtenerse, el ámbito competitivo sobre el que se despliega, el tipo de estrategia en los espacios internacionales y el objetivo estratégico que orienta la acción. La PME deberá adoptar un vector de decisiones sobre estos cuatro aspectos con la finalidad de adecuar sus distintivas características a las particularidades del entorno en el que desarrolle su actividad. En realidad, puede detectarse que la principal causa de la presencia de PMEs no competitivas no radica en la inexistencia de ventajas estructurales, sino en la inadecuada movilización de las mismas con la finalidad de obtener una posición favorable en los mercados. En la literatura sobre estrategia en este tipo de unidades empresariales de reducida dimensión, es posible encontrar recomendaciones de carácter normativo orientadas al ajuste entre sus puntos fuertes y las oportunidades que ofrece el suprasistema ambiental, si bien no son aplicadas por un numeroso grupo de PMEs, que se encuentran en situaciones de crisis o desaparecen finalmente:

1. Ventaja competitiva. Es conveniente que este tipo de organizaciones empresariales adopte estrategias de diferenciación con la finalidad de reducir la presión competitiva de los productores de bienes estándar, a través de mecanismos como la calidad, el diseño, el precio o la imagen. Las PMEs que se basan en el planteamiento estratégico de ausencia de diferenciación suelen tener dificultades de desarrollo competitivo y supervivencia.

2. **Ámbito competitivo.** Debido a la carencia de recursos cuantitativos, las PME no deben desplegar sus actividades en todo el sector de actividad, sino que es más probable que obtengan buenos resultados centrándose en uno o unos pocos segmentos del mismo. Las estrategias de nicho enfocadas en la creatividad y la innovación suelen constituir una configuración del alcance competitivo adecuada.

3. **Enfoque internacional.** Dentro del estudio de los factores que limitan el crecimiento de las PME se viene destacando la ausencia de posibilidades de crecimiento de las mismas cuando se encuentran en un nicho del mercado. No obstante, estos segmentos pueden ser desarrollados más allá de las fronteras nacionales a partir de estrategias de internacionalización. Las PME que no emprenden la realización de negocios en espacios extranjeros se limitan a sectores maduros, aceptando tasas de crecimiento marginales. Respecto a los mecanismos para la internacionalización destaca el empleo de fórmulas de acción colectiva, con la finalidad de tratar de superar las carencias de recursos cuantitativos vinculados a la dimensión.

4. **Objetivo estratégico.** El planteamiento competitivo director de las PME que sobreviven y se desarrollan en los mercados es el de evitar la confrontación directa con las grandes empresas, basándose en los valiosos atributos de flexibilidad, innovación y creatividad, con la finalidad de aprovechar de manera oportuna los cambios que se produzcan en el entorno.

En definitiva, en los factores de proceso de la competitividad radican los mayores inconvenientes para la justificación de una decidida política de apoyo a las PME, así como el hecho de confiar en las mismas las funciones de creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y posicionamiento en sectores estratégicos para la economía nacional y regional. Este conjunto de unidades empresariales no realiza una evaluación adecuada de sus posibilidades competitivas en función de la explotación de sus ventajas estructurales, con la finalidad de tomar decisiones orientadas a la valorización de las mismas en los mercados, aprovechando oportunidades.

Los factores fácticos de competitividad se refieren a la existencia de modificaciones en el entorno en el que se desenvuelven las empresas que pueden reforzar o contrarrestar el potencial desplegado a partir de la toma de decisiones de proceso orientadas a combinar en términos adecuados los factores estructurales. En términos generales, se ha venido subrayando la creciente valorización de la dimensión competitiva flexibilidad, en función de la apreciable turbulencia que se registra en la actualidad en el suprasistema ambiental, lo que beneficia a las PME. En concreto, se detectan ocho modificaciones básicas que pueden ser agrupadas en tres niveles:

1. **De oferta.** Tradicionalmente, las PME han presentado problemas en su estructura de costes como consecuencia de la existencia de economías técnicas vinculadas a la escala de operaciones. La introducción de tecnologías flexibles de producción ha provocado la reducción de los niveles mínimos eficientes en los distintos sectores industriales, disminuyendo en términos significativos la importancia de la eficiencia estática de oferta -bajo coste unitario por producto, sin ajustarlo a las preferencias de los consumidores- a favor de la eficiencia dinámica de demanda -rápida adaptación

a las necesidades de los clientes en términos precisos-, lo cual ha reforzado las ventajas estructurales en las que se basan las PMEs, relativas a la flexibilidad, la capacidad de innovación y la celeridad y fluidez en la toma de decisiones a partir de la consistencia cultural. Por otro lado, estas mismas tecnologías suponen la reducción de las especificidades asociadas a la inversión, lo cual permite un mayor grado de desintegración vertical, debido a la reducción de los costes de transacción. Esta modificación en las características de los bienes de equipo utilizados ha determinado que las PMEs tengan acceso a un importante ámbito de actividades, resultado de la externalización de funciones por desintegración vertical de las grandes empresas.

2. De demanda. Los clientes exigen cada vez en mayor medida una adecuación precisa de los productos consumidos a sus necesidades y preferencias, como consecuencia del aumento paulatino del poder adquisitivo en las sociedades desarrolladas y de la mayor sensibilización sociocultural en relación a aspectos tales como la calidad, el estatus, la imagen, etc. Este fenómeno ha provocado que las PMEs tengan nuevas variables económicas sobre las que proceder a una segmentación más precisa de sus respectivos sectores, con la finalidad de progresar en la aplicación de estrategias de nicho. Por otro lado, la inestabilidad de la demanda, como una manifestación más de la creciente turbulencia del entorno, ha aumentado de manera considerable tanto en términos estáticos como dinámicos. La primera dimensión se refiere a la variación del nivel de demanda absoluto de un determinado producto, resultado de la proliferación de bienes dentro de las líneas de producción para acomodarse a las necesidades de los clientes. La segunda dimensión viene dada por el incremento en la frecuencia de modificación de las preferencias de los consumidores a lo largo del tiempo, de forma que el ritmo en la obsolescencia comercial del producto en cuestión aumenta. Para hacer frente a ambas dimensiones de la inestabilidad de la demanda es necesario movilizar cierto grado de flexibilidad, factor estructural propio de las PMEs.

3. Competitivas. En los últimos años, han operado profundas modificaciones en las estructuras productivas que soportan los distintos sectores de actividad, observándose procesos de desintegración vertical de grandes empresas, pasando las PMEs a asumir estas funciones a partir de fórmulas intermedias a la organización interna y al mercado, consistentes en procesos de subcontratación. La primera tendencia, esto es, la desintegración vertical de grandes empresas, es el resultado del reconocimiento de su rigidez ante el cambio estructural que caracteriza el entorno competitivo actual. La segunda directriz, es decir, la creación de estructuras híbridas o de cuasi-mercado para las funciones externalizadas, responde a la minimización de los costes de transacción que pueden surgir en la relación vertical. En todo caso, estas alteraciones en las estructuras competitivas han determinado que las PMEs accedan a ámbitos de actividad nuevos que, con anterioridad, eran asumidos por las grandes empresas, como prueba de la creciente valorización de los factores estructurales propios de aquéllas.

De acuerdo con este análisis, la principal conclusión que puede extraerse es que el crecimiento que ha experimentado desde los años setenta el sector de PMEs, no se debe a la mejora de sus factores estructurales o de proceso de la competitividad, sino a la mayor adecuación de los mismos a los patrones competitivos actuales, como consecuencia de los cambios descritos de oferta, de demanda y de estructuras productivas.

Los factores territoriales de competitividad vienen dados por todos aquellos elementos vinculados a la dimensión espacial delimitada por un determinado espacio geográfico. Desde esta perspectiva, las PMEs han sido relacionadas con procesos de localización basados en el potencial endógeno de determinadas zonas y el aprovechamiento de economías externas. Este tipo de unidades empresariales tienden a efectuar inversiones de carácter local, en el sentido de que movilizan los recursos internos del ámbito espacial dado, a partir de la detección de nuevas formas de combinar los de carácter innovador y creativo, lo cual puede ser una fuente relevante de ventajas competitivas y, simultáneamente, de desarrollo regional. Por otro lado, la aglomeración de PMEs en una zona delimitada, suele generar economías externas fundamentadas en la configuración, a partir de la escala conjunta, de mercados eficientes de suministradores, proveedores, capital humano, etc. Cuando se logran economías externas, las PMEs localizadas en el ámbito geográfico de referencia no sólo obtienen ventajas derivadas de las mismas, sino también vinculadas a la obtención de aprendizaje colectivo a partir de procesos de cooperación interempresarial tácitos y a su elevado grado de desintegración vertical que refuerza su flexibilidad.

Además de los factores economías externas y potencial endógeno, las PMEs han sido valoradas en términos muy positivos para la resolución de problemas de corrección de desequilibrios regionales en virtud de dos dimensiones adicionales relativas al territorio. En primer lugar, estos entes empresariales efectúan inversiones no deslocalizables en función de mejores condiciones de oferta o demanda en otras ubicaciones, debido a la involucración endógena de los recursos empleados, por lo que presentan atributos de estabilidad frente a la estrategia de fundamentar el desarrollo de zonas deprimidas en el apoyo a empresas externas. En segundo lugar, las diferencias en las tasas de creación de nuevos proyectos empresariales, materializables en PMEs, se han atribuido a aspectos de carácter sociocultural relativos al perfil emprendedor de la comunidad local, más que a cuestiones económicas. Esta constatación permite plantear el desarrollo de espacios territoriales desfavorecidos a partir del apoyo a la creación de nuevas PMEs, mediante la creación de los mecanismos oportunos.

En suma, para el caso de las unidades empresariales de reducida dimensión, el territorio puede ser un factor de competitividad de primer orden, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de determinados espacios locales deprimidos.

## **2. Discusión e implicaciones.**

El objetivo de este ensayo era tratar de justificar la importancia atribuida a las PMEs en las sociedades actuales, a partir de un análisis crítico de sus factores de competitividad. En concreto, se han establecido relaciones causales precisas entre las tres funciones asignadas a este conjunto de unidades empresariales de reducida dimensión -creación de empleo, corrección de desequilibrios territoriales y posicionamiento en sectores emergentes y en crecimiento- y las premisas competitivas necesarias para que cada una de las mismas pueda ser desarrollada en términos efectivos y eficientes -estructurales, de proceso, fácticas y territoriales-.

De acuerdo con la investigación efectuada, que se resume en el epígrafe anterior, hemos detectado que las PMEs pueden ser, en efecto, instrumentos adecuados para soportar dos importantes funciones en las economías actuales, como es la corrección de desequilibrios territoriales y el posicionamiento en sectores estratégicos. No obstante, respecto al cumplimiento del objetivo de creación de empleo, estas unidades empresariales ofrecen importantes incógnitas. Estas tesis, tanto positivas como negativas, en relación al papel económico de las PMEs se fundamentan en el análisis crítico de los distintos factores de competitividad. Así, mientras las críticas formuladas contra las dimensiones estructurales, fácticas y territoriales ofrecen escasa consistencia, los principales inconvenientes se centran en la dimensión del proceso.

1. Posicionamiento en sectores estratégicos. Los sectores emergentes y en crecimiento, claves para el futuro desarrollo de las economías nacionales y regionales, son espacios competitivos en los que domina la incertidumbre tecnológica, la dinamicidad de las empresas, la complejidad de los fenómenos observados y se impone la creatividad y la innovación. Son ámbitos para los que las PMEs presentan características estructurales adecuadas, ya que:

- a) Capacidad de innovación: teniendo en cuenta la diferenciación entre innovaciones de ruptura e incrementales, se ha demostrado que las PMEs poseen propiedades organizativas adecuadas para las primeras, base de la competencia en este tipo de sectores.
- b) Flexibilidad: la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno por parte de una unidad empresarial viene dada por su potencial para captar información rica y oportuna acerca de los mismos, tomar decisiones creativas e innovadoras dotadas de efectividad e implantarlas de manera rápida y fluida. En todas estas dimensiones las PMEs presentaban atributos vinculados a los procesos informativos, decisionales y culturales adecuados para perfilar una gran flexibilidad global. En la medida que los sectores emergentes y en crecimiento están sometidos a cambios inesperados, intensos y complejos, las posibilidades de supervivencia y desarrollo competitivo de las unidades empresariales instaladas en los mismos están determinadas por su flexibilidad. Por tanto, las PMEs constituyen la unidad básica de referencia para el posicionamiento en los mismos.
- c) Consistencia cultural: la necesidad de movilizar todos los recursos organizativos de la empresa hacia una visión común, centrada en el logro de innovaciones viables de elevado carácter creativo, es fundamental en este tipo de sectores estratégicos. La superior consistencia cultural que presentan estas organizaciones de reducida dimensión en función de su estructura de propiedad y control, determina que sean capaces de tomar decisiones sobre una base compartida en términos ágiles e implantarlas de manera eficiente, dada la aceptación de éstas por parte de todos los miembros de la organización.

En definitiva, la adecuación de las PMEs al cumplimiento de la función de posicionamiento en sectores emergentes y en crecimiento es elevada, por lo que las distintas políticas de apoyo a aquellos grupos empresariales de estas características que basen su estrategia competitiva en la innovación, están plenamente justificadas desde un punto de vista crítico.

2. Corrección de desequilibrios regionales. Los atributos territoriales que presentan las PME determinan su idoneidad como instrumento para el desarrollo local, especialmente en los supuestos de zonas deprimidas, en función de:

- a) Potencial de iniciativas empresariales: el punto de partida en la justificación de la afirmación anterior es que la capacidad de generación de nuevos proyectos de negocio no es dependiente del nivel de desarrollo económico del espacio geográfico en cuestión. Esta constatación determina que las zonas más atrasadas no tengan por qué registrar las menores tasas de creación de PME, en la medida que los factores determinantes principales del perfil emprendedor local son socioculturales. Por tanto, la inexistencia de determinismo económico en el proceso de creación de PME respecto al desarrollo territorial, provoca que estos entes puedan ser la base del mismo.
- b) Carácter local de las inversiones: las PME tienden a movilizar el potencial endógeno de un determinado espacio geográfico, dado su ámbito de actuación, valorizando los activos tangibles e intangibles disponibles de la zona en cuestión. El principal problema que presentan estas zonas no desarrolladas es que sus recursos productivos son de menor cantidad y/o calidad de acuerdo con las aplicaciones convencionales. Las PME, a partir de sus características de innovación y creatividad, conciben nuevas formas de combinar estos recursos de forma que la integración final resulta valiosa, configurándose como elemento de competitividad para la unidad empresarial. Partiendo de este comportamiento local de las PME, constituyen un instrumento idóneo para el desarrollo territorial, en la medida que al utilizar factores productivos endógenos -tecnología, materiales, recursos humanos, etc.-, el valor añadido aportado por las mismas redundará en la comunidad local.
- c) Carácter no deslocalizable de las inversiones: el desarrollo territorial basado en una política de promoción a la creación y expansión de PME, además de ser una alternativa efectiva y eficiente, supone una solución permanente en función de la estabilidad de las inversiones efectuadas por parte de estas unidades empresariales. En general, las empresas toman decisiones de deslocalización cuando perciben mejores condiciones vinculadas a otros ámbitos geográficos -tales como el menor coste de la mano de obra, mayor disponibilidad de recursos, suministros más económicos, etc.-. No obstante, el carácter local de las inversiones efectuadas por las PME determina una menor propensión hacia la deslocalización. Además, el hecho de que su competitividad se fundamente en combinaciones creativas de factores productivos, peculiares en cuanto a su dotación y características, provoca que estas formas de integración de elementos no sean aplicables a otros ámbitos geográficos.
- d) Economías externas: la superación de las desventajas comparativas vinculadas al territorio por parte de las PME creadas no se realiza sólo a partir de la concepción y utilización de nuevas formas de combinar recursos endógenos, sino también a través de la creación de economías externas conforme el número total de estas unidades empresariales aumenta. Además, se han registrado procesos de deslocalización de proyectos empresariales desde grandes centros urbanos a zonas rurales y urbanas de menor dimensión, en función de que aquéllas presentaban deseconomías externas debidas a la excesiva aglomeración, por lo que esta directriz económica opera a favor de la convergencia territorial.

En suma, se verifican las distintas premisas competitivas necesarias para que las PMEs desarrollen en términos efectivos y eficientes la función de corrección de desequilibrios territoriales, justificando por tanto un modelo de desarrollo endógeno basado en las mismas.

3. Creación de empleo. La función de generación de puestos de trabajo ha sido uno de los principales argumentos empleados por las autoridades responsables del diseño y aplicación de las políticas de desarrollo económico para contemplar un tratamiento discriminatorio a favor de las PMEs. La constatación empírica de que en los últimos años el sector de unidades empresariales de reducida dimensión ha experimentado un crecimiento apreciable ha sido el principal soporte empírico. No obstante, cuando se analizan directamente las cifras relevantes, esta evaluación se modifica de manera considerable:

- a) La tasa de creación de nuevas PMEs es muy reducida en las sociedades occidentales, situándose en torno al 4 por 100 en períodos aproximados de una década, por lo que la asunción de empleo es también baja.
- b) La participación de las PMEs en el nuevo empleo creado no supera el 5 por 100, de acuerdo con mediciones referidas también a intervalos temporales de diez años. Se ha planteado que las PMEs asumían más empleo debido a que presentaban una productividad del factor trabajo inferior, por lo que un aumento del nivel de ventas repercutía en términos más favorables que en las grandes empresas. No obstante, este conjunto de unidades empresariales emplean cada vez en mayor medida tecnologías capital intensivas -en particular flexibles-, por lo que no puede verificarse empíricamente la tesis de la menor productividad.
- c) Aproximadamente, la mitad de las PMEs creadas desaparece en un período temporal de cinco años, en función de que los emprendedores carecen de la formación necesaria para plantear decisiones de proceso adecuadas con la finalidad de movilizar sus ventajas estructurales.
- d) En muchos casos, el empleo creado no responde en términos netos a nuevos puestos de trabajo, sino que es el resultado de la externalización de funciones por parte de las grandes empresas, debido a sus estrategias de desintegración vertical con la finalidad de incorporar cierto grado de flexibilidad.
- e) Los empleos creados presentan un perfil cualitativo inferior, es decir, son de menor calidad en términos retributivos, sociales, de seguridad, etc. Este argumento es especialmente problemático en relación al empleo transferido, de acuerdo con la reconfiguración de las estructuras productivas de las grandes empresas, puesto que supondría una reducción de las condiciones laborales.

De acuerdo con este análisis crítico, las PMEs no presentan una capacidad de creación de empleo elevada, por lo que una política de apoyo a las mismas con esta finalidad sólo podría justificarse para facilitar los procesos de transferencia desde las grandes empresas, con la finalidad de mantener el nivel de puestos de trabajo.

### 3. Perspectivas.

Finalmente, nos planteamos la cuestión de posibles líneas de investigación que podrían desarrollar o extender algunos de los aspectos abordados en este trabajo. Partiendo de la ineficiencia de las PME en la función de creación de empleo, de acuerdo con las conclusiones obtenidas, dos son los ámbitos de interés a considerar.

En primer lugar, es necesario profundizar en los factores que determinan la creación de una PME partiendo de una visión holística del proceso, con la finalidad de diseñar medidas de política de apoyo adecuadas. En la actualidad, las iniciativas se orientan hacia la corrección de los aspectos tangibles vinculados a este proceso, como la disponibilidad de fondos financieros, la elaboración de planes de negocio sólidos, la reducción de las cargas administrativas y fiscales, etc. No obstante, los elementos intangibles como los factores psicológicos y sociológicos que determinan el potencial emprendedor de un determinado espacio geográfico no han sido aún contemplados, a pesar de que en el ámbito de la investigación académica han sido detectadas ya algunas relaciones significativas sobre las que es posible incidir.

En segundo lugar, el problema de la alta rotación en el sector de PMEs, esto es, los elevados índices de mortalidad de empresas creadas, debe ser considerada una cuestión prioritaria. Teniendo en cuenta que presentan ventajas estructurales apreciables y que, además, las características del entorno actual las valorizan en mayor medida como bases sobre las que construir positivas posiciones competitivas, los elementos explicativos básicos se refieren a los que hemos denominado factores estructurales de proceso. En efecto, las PMEs no formulan, en muchos casos, estrategias de negocio adecuadas a sus peculiares características, planteando vectores de posicionamiento en las dimensiones ventaja competitiva, ámbito competitivo, enfoque internacional y objetivo estratégico erróneos. Determinar las causas de estas deficiencias es una cuestión de sustancial importancia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABERNATHY, W. (1978): *The Productivity Dilemma*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- ACKOFF, R. (1989): «The Circular Organization: An Update», *Academy of Management Executive*, **3**, págs. 11-16.
- ACZ, Z.J. y D.B. AUDRETSCH (1987): «Innovation, Market Structure, and the Firm Size», *Review of Economics and Statistics*, **4**, págs. 567-574.
- ADAMS, D., L. RUSSELL y C. TAYLOR-RUSSELL (1993): *Land for Industrial Development*. London: Spon.

- ADLER, P. y R. COLE (1993): «Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants», *Sloan Management Review*, **34**, págs. 85-94.
- ADVISORY COUNCIL ON SCIENCE AND TECHNOLOGY (1990): *The Enterprise Challenge: Overcoming Barriers to Growth in Small Firms*. London: HMSO.
- ALDRICH, H. (1990): «Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **14**, págs. 7-24.
- ALDRICH, H. y E. ZIMMER (1986): «Entrepreneurship through Social Networks», en SEXTON, D.L. (ed.): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger, págs. 2-23.
- ALDRICH, H., B. ROSEN y W. WOODWARD (1987): «The Impact of Social Networks in Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, **154**, págs. 102-119.
- ALEXANDER, E.R. (1979): «The Design of Alternatives in Organizational Contexts: A Pilot Study», *Administrative Science Quarterly*, **24**, págs. 382-404.
- ALEXANDER, L.D. (1985): «Succesfully Implementing Strategic Decisions», *Long Range Planning*, **18**, págs. 91-97.
- ALLEN, K., D. YUILL y J. BACHTLER (1989): «Requeriments for an Effective Regional Policy», en SWYNGEDOUW *et al.* (eds.): *Regional Policies at the Crossroads. European Perspectives*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- ALLISON, G.T. (1971): *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown.
- AMIT, R., L. GLOSTEN y E. MULLER (1993): «Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research», *Journal of Management Studies*, **30**, págs. 815-834.
- ANDERSON, P. y M. TUSHMAN (1990): «Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change», *Administrative Science Quarterly*, **35**, págs. 604-633.
- ANDREFF, W. (1987): *Les Multinationales*. Paris: Éditions La Découverte.
- ANSOFF, H.I. (1979): *Strategic Management*. Hong Kong: MacMillan.
- ANSOFF, H.I. (1980): «Strategic Issue Management», *Strategic Management Journal*, **1**, págs. 131-148.
- ANSOFF, H.I. (1987): «The Emerging Paradigm of Strategic Behavior», *Strategic Management Journal*, **8**, págs. 501-515.
- AOKI, M., B. GUSTAVSSON y O. WILLIAMSON (1990): *The Firm as a Nexus of Treaties*. London: Sage.
- ARGENTI, J. (1976): *Corporate Collapse, The Causes and Symptoms*. London: McGraw-Hill.
- ARMSTRONG, H. y J. TAYLOR (1986): *Regional Economics and Policy*. Oxford: Phillip Allan Publishers.
- ARORA, A. y A. GAMBARDELLA (1990): «Complementarity and External Linkages: The Strategies of the Large Firms in Biotechnology», *Journal of Industrial Economics*, **28**, págs. 361-379.
- ARROW, K.J. (1962a): «The Economic Implications of Learning by Doing», *Review of Economic Studies*, **29**, págs. 155-173.

- ARROW, K.J. (1962b): «Economic Welfare and the Allocation of Resources of Invention», in National Bureau of Economic Research (ed.): *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton: Princeton University Press.
- ARROW, K.J. (1974): *The Limits of Organization*. New York: W.W. Norton.
- ARROW, K.J. (1975): «Vertical Integration and Communication», *Bell Journal of Economics*, **6**, págs. 173-183.
- ASCH, D. (1993): «Managing Strategic Change in a High-Technology Environment: The Case of Rank Xerox (UK)», *International Review of Strategic Management*, **4**, págs. 205-225.
- AUER, P. y F. DUDA (1989): *Industrial Relations in Small and Medium-Sized Enterprises. Evidence from Six Countries*. Luxemburg: Commission of the European Community.
- BAIN, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- BAIN, J.S. (1959): *Industrial Organization*. New York: John Wiley and Sons.
- BALDWIN, J.R. y P.K. GORECKI (1991): «Firm Entry and Exit in the Canadian Manufacturing Sector, 1970-1982», *Canadian Journal of Economics*, **24**, págs. 300-323.
- BANTEL, K.A. y S.E. JACKSON (1989): «Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?», *Strategic Management Journal*, **10**, págs. 107-124.
- BARR, P.S., J.L. STIMPERT y A.S. HUFF (1992): «Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal», *Strategic Management Journal*, **13**, págs. 15-36.
- BARTLETT, C.A. y S. GHOSHAL (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C.A. y S. GHOSHAL (1993): «Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, **14**, págs. 23-46.
- BATE, P. (1984): «The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving», *Organization Studies*, **5**, págs. 43-66.
- BATES, T. (1990): «Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity», *Review of Economic and Statistics*, **72**, págs. 551-559.
- BAUMOL, W.J. (1959): *Business Behavior, Value and Growth*. New York: Macmillan.
- BECATTINI, G. (1979): «Dal Settore Industriale al Distretto Industriale: Alcune Considerazione Sull' Unità di Indagine Dell' economia Industriale», *Rivista di Economia e Politica Industriale*, **1**, págs. 7-21.
- BECATTINI, G. (1997): «Totalità e Cambiamento: Il Paradigma dei Distretti Industriali», *Sviluppo Locale*, **4**, págs. 5-24.
- BEGLEY, T.M. y D.P. BOYD (1987): «Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses», *Journal of Business Venturing*, **2**, págs. 79-93.
- BERGER, P.L. y T. LUCKMANN (1966): *The Social Construction of Reality*. Garden City: Doubleday.
- BERRY, A. y D. MAZUMDAR (1991): «Small-scale Industry in the Asian-Pacific Region», *Asian-Pacific Economic Literature*, **5**, págs. 35-67.

- BEYER, M. (1981): «Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations», en NYSTROM, P.C. y W.H. STARBUCK (eds.): *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, vol. 2, págs. 166-202.
- BIRLEY, S. (1985): «The Role of Networks in the Entrepreneurial Process», en RONSTADT, R., J. HORNADAY, R. PETERSON y K. VERSPER (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College, págs. 325-337.
- BLAIR, J. (1972): *Economic Concentration*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- BLOIS, K.J. (1972): «Vertical Quasi-Integration», *Journal of Industrial Economics*, **20**, págs. 253-272.
- BOLTON, J.E. (1971): *Report of the Committee of Enquiry on Small Firms*. London: HMSO.
- BOURGEOIS, L.J. y D. BRODWIN (1984): «Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon», *Strategic Management Journal*, **5**, págs. 241-264.
- BOWLES, S. y H. GINTIS (1990): «Contested Exchange: New Microfoundations for Political Economy of Capitalism», *Politics and Society*, **18**, págs. 165-222.
- BRITTON, J.N.H. (1989): «Innovation Policies for Small Firms», *Regional Studies*, **23**, págs. 167-173.
- BROMS, H. y H. GAHMBERG (1983): «Communication to Self in Organizations and Cultures», *Administrative Science Quarterly*, **28**, págs. 482-495.
- BROWN, C., J. HAMILTON y J. MEDOFF (1990): *Employers Large and Small*. Cambridge: Harvard University Press.
- BRUSCO, S. (1982): «The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration», *Cambridge Journal of Economics*, **6**, págs. 167-184.
- BULL, B. (1987): *Regional and Urban Economics*. London: Harper and Row Publishers.
- CARLEY, K. (1992): «Organizational Learning and Personnel Turnover», *Organization Science*, **3**, págs. 20-46.
- CARLSSON, B. (1989): «Flexibility and the Theory of the Firm», *International Journal of Industrial Organisation*, **7**, págs. 179-203.
- CARR, C. (1993): «Global, National and Resource-based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry», *Strategic Management Journal*, **14**, págs. 551-568.
- CARROLL, D.T. (1983): «A Disappointing Search for Excellence», *Harvard Business Review*, **61**, págs. 78-88.
- CAVES, R.E. y T.A. PUGEL (1980): *Intraindustry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in US Manufacturing Industries*. New York: New York University Press.
- CHAFFEE, E. (1985): «Three Models of Strategy», *Academy of Management Review*, **10**, págs. 61-70.
- CHANDLER, A.D.Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- CHEUNG, S. (1983): «The Contractual Nature of the Firm», *Journal of Law and Economics*, **26**, págs. 1-21.
- CHISHOLM, M. (1990): *Regions in Recession and Resurgence*. Cambridge: Unwin Hyman.

- COASE, R.H. (1937): «The Nature of the Firm», *Economica*, **4**, págs. 386-405.
- COASE, R.H. (1964): «The Regulated Industries: Discussion», *American Economic Review*, **54**, págs. 194-197.
- COASE, R.H. (1972): «Industrial Organization: A Proposal for Research», en FUCHS, V.R. (eds.): *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*. New York: National Bureau of Economic Research, págs. 59-73.
- COFFEY, W.J. y M. POLESE (1984): «The Concept of Local Development: A Stages Model of Endogenous Regional Growth», *Papers of the Regional Sciences Association*, **55**, págs. 1-12.
- COHN, T. y R.A. LINDBERG (1972): *How Management is Different in Small Companies*. New York: American Management Association.
- COLLIS, D.J. (1991): «A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry», *Strategic Management Journal*, **12**, págs. 49-68.
- COMMONS, J.R. (1924): *Legal Foundations of Capitalism*. New York: Macmillan.
- COOPER, A.C., G.E. WILLARD y C.Y. WOO (1986): «Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept», *Journal of Business Venturing*, **1**, págs. 247-260.
- COOPER, A.C. y C. SMITH (1992): «How Established Firms Respond to Threatening Technologies», *Academy of Management Executive*, **6**, págs. 55-70.
- COSIER, R.A. (1981): «Dialectical Inquiry in Strategic Planning: A Case of Premature Acceptance?», *Academy of Management Review*, **6**, págs. 643-648.
- COULSON, A. (1990): *Devolving Power: The Case for Regional Government*. London: Fabian Society.
- COULSON, A. (1996): «Toward an Effective Decentralisation to English Regions», *Local Economy*, **10**, págs. 327-337.
- CROCKER, K.J. (1983): «Vertical Integration and the Strategic Use of Private Information», *Bell Journal of Economics*, **14**, págs. 236-248.
- CROSS, M. (1981): *New Firm Formation and Regional Development*. Farnborough: Gower.
- CRUMPTON, L. y S. SCHWEIZER (1972): *Use of Information in Small Firms*. Washington: Small Business Administration.
- CULLIS, J.G. y P.R. JONES (1987): *Microeconomics and the Public Economy: A Defense of Leviathan*. Oxford: Basil Blackwell.
- CURRAN, J. (1986): *A Review Analysis of Small Business Research in Britain, 1971-1986*. London: Small Business Research Trust.
- CURRAN, J. y J. STANWORTH (1982): «Bolton Ten Years On-A Research Inventory and Critical Review», en STANWORTH, J., A. WESTRIP, D. WATKINS y J. LEWIS (eds.): *Perspectives on a Decade of Small Business Research. Bolton Ten Years On*. Aldershot: Gower.
- CURRAN, J. y D.J. STOREY (1993) (eds.): *Small Firms in Urban and Rural Locations*. London: Routledge.

- CURRAN, J. y R. BLACKBURN (1994): *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy?*. London: Paul Chapman Publishers.
- CUSUMANO, M., Y. MYLONADIS y R. ROSENBLOOM (1992): «Strategic Maneuvering and Mass Market Dynamics: The Triumph of VHS over BETA», *Business History Review*, **66**, págs. 51-94.
- CYERT, R.M. y J.G. MARCH (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DAFT, R.L. y K.E. WEICK (1984): «Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems», *Academy of Management Review*, **9**, págs. 284-295.
- DEAL, T. y A. KENNEDY (1982): *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Addison Wesley.
- DE GROOTE, X. (1994): «The Flexibility of Production Processes: A General Framework», *Management Science*, **40**, págs. 933-945.
- DEKIMPE, M.G. y D.G. MORRISON (1991): «A Modelling Framework for Analyzing Retail Store Durations», *Journal of Retailing*, **67**, págs. 68-92.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (1991): *Constraints on the Growth of Small Firms*. London: HMSO.
- DESCHAMPS, J. y P. NAYAK (1995): *Product Juggernauts*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- DEVINS, D. y T. KIMBARA (1997): «Competitive Advantage of SMEs in Manufacturing Industries. A Comparison between the UK and Japan», *Local Economy*, **12**, págs. 133-145.
- DITOMASO, N. (1987): «Symbolic Media and Social Solidarity: The Foundations of Corporate Culture», *Research in the Sociology of Organizations*, **5**, págs. 105-134.
- DOLLINGER, M.J. (1984): «Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance», *Academy of Management Review*, **27**, págs. 351-368.
- DOLLINGER, M.J. (1985): «Environmental Contacts and Financial Performance of the Small Firm», *Journal of Small Business Management*, January, págs. 24-30.
- DONALDSON, L. (1985): *In Defense of Organizational Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DONALDSON, G. y J.W. LORSCH (1983): *Decision Making at the Top*. New York: Basic Books.
- DUBINI, P. y H. ALDRICH (1991): «Personal and Extended Network are Central to Entrepreneurial Process», *Journal of Business Venturing*, **6**, págs. 305-313.
- DUDLEY, J.W. (1990): *Strategies for the Single Market*. London: Kogan Page.
- DUNNE, P. y A. HUGHES (1990a): «Small Business: An Analysis of Recent Trends in their Relative Importance Growth Performance in the UK. with some European Comparisons», *Working Paper no. 1 of the Small Business Research Centre*, University of Cambridge.
- DUNNE, P. y A. HUGHES (1990b): «Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s», *Working Paper no. 4 of the Small Business Research Centre*, University of Cambridge.

- DUTTON, J.E. y R.B. DUNCAN (1987): «The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal*, **12**, págs. 76-90.
- EDENBURG, G. (1988): *Sociocracy: The Organization of Decision-Making*. Rotterdam: Sociocratic Center.
- EISENHARDT, K. y B. TABRIZI (1995): «Acceleration Adaptive Processes», *Administrative Science Quarterly*, **40**, págs. 84-110.
- EL KAHAL, S. (1994): *Introduction to International Business*. London: McGraw-Hill.
- ENSR (1993): *European Observatory of SMEs. First Annual Report*. Zoetermeer: Small Business Research and Consultancy.
- ENSR (1994): *European Observatory of SMEs. Second Annual Report*. Zoetermeer: Small Business Research and Consultancy.
- ENSR (1995): *European Observatory of SMEs. Third Annual Report*. Zoetermeer: Small Business Research and Consultancy.
- ENSR (1996): *European Observatory of SMEs. Fourth Annual Report*. Zoetermeer: Small Business Research and Consultancy.
- FANN, G.L. y L.R. SMELTZER (1989): «Communication Attributes Used by Small Business Owner/Managers for Operational Decision Making», *Journal of Business Communication*, **26**, págs. 305-321.
- FELDMAN, M.M.A. (1986): «Firm Size and Local Employment Change: Three Issues», *Regional Studies*, **20**, págs. 73-89.
- FERNÁNDEZ, J. y J. TUGORES (1992): *Fundamentos de Microeconomía*. Madrid: McGraw-Hill, 2ª ed.
- FLORIDA, R. (1995): «Toward the Learning Region», *Futures*, **27**, págs. 527-536.
- FREEMAN, C. (1962): «Research and Development: A Comparison between British and American Industry», *National Institute Economic Review*, **20**, págs. 21-39.
- FREEMAN, C. (1965): «Research and Development in Electronic Capital Goods», *National Institute Economic Review*, **34**, págs. 40-91.
- FRENCH, W.L. y C.H.Jr. BELL (1995): *Organizational Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, 5<sup>th</sup> ed.
- FRIEDMAN, M. (1953): «The Methodology of Positive Economics», en FRIEDMAN, M.: *Essays in Positive Economics*. Chicago: University of Chicago Press, págs. 3-43.
- FRIEDMAN, M. y R.D. FRIEDMAN (1979): *Free to Choose*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- FROST, P.J., L.F. MOORE; M.R. LOUIS, C.C. LUNDBERG y J. MARTIN (1985) (eds.): *Organizational Culture*. Bervely Hills: Sage.
- GALBRAITH, J.K. (1963): *American Capitalism*. Boston: Houghton Mifflin.
- GALBRAITH, J.R. (1973): *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley.
- GALBRAITH, J.R. (1977): *Organizational Design*. Reading: Addison-Wesley.

- GALBRAITH, J.R. y D.A. NATHANSON (1979): «The Role of Organizational Structure and Process in Strategy Implementation», en SCHENDEL D. y C.W. HOFER (eds.): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown, págs. 249-283.
- GALBRAITH, J.R. y R.K. KAZANJIAN (1986): *Strategy Implementation. Structure, Systems and Process*. St. Paul: West, 2<sup>nd</sup> ed.
- GANGULY, P. (1985) (eds.): *UK Small Business Statistics and International Comparisons*. London: Harper and Row.
- GARNSEY, E. y A. CANNON-BROOKES (1993): «Small High Technology Firms in an Era of Rapid Change: Evidence from Cambridge», *Local Economy*, **7**, págs. 318-333.
- GAROFOLI, G. (1992): *Endogenous Development and Southern Europe*. Aldershot: Avebury.
- GARUD, R. y A. KUMARASWAMY (1995): «Technological and Organizational Designs for Economies of Substitution», *Strategic Management Journal*, **16**, págs. 93-109.
- GEANAKOPOLOS, J. y P. MILGROM (1985): «A Theory of Hierarchies Based on Limited Managerial Attention», *Cowles Foundation Paper no. 775*, Yale University.
- GEORGESCU-ROEGEN, N. (1972): «Process Analysis and the Neoclassical Theory of Production», *American Journal of Agricultural Economics*, **54**, págs. 279-294.
- GERTLER, M.S. (1988): «The Limits to Flexibility: Comments on the Post-Fordist Vision of Production and its Geography», *Transactions*, **13**, págs. 419-432.
- GERWIN, D. (1993): «Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective», *Management Science*, **39**, págs. 395-410.
- GIBSON, J.L., J.M. IVANCEVICH y J.H.Jr. DONNELLY (1988): *Organizations*. Plano: Business Publications, 6<sup>th</sup> ed.
- GILOVICH, T. (1981): «Seeing the Past in the Present: The Effect of Associations to Familiar Events on Judgements and Decisions», *Journal of Personality and Social Psychology*, **40**, págs. 797-808.
- GIOIA, D. y P. POOLE (1984): «Scripts in Organizational Behavior», *Academy of Management Review*, **9**, págs. 449-459.
- GOLDBERG, V. (1980): «Relational Exchange: Economics and Complex Contracts», *American Behavioral Scientist*, **23**, págs. 337-352.
- GOLDE, R.A. (1964): «Practical Planning for Small Business», *Harvard Business Review*, **42**, págs. 147-161.
- GOLDHAR, J.D. y M. JELINEK (1983): «Plan for Economics of Scope», *Harvard Business Review*, **61**, págs. 141-148.
- GOMORY, R. y R. SCHMITT (1988): «Science and Product», *Science*, **240**, págs. 1.131-1.204.
- GORDON, G.G. y N. DITOMASO (1992): «Predicting Corporate Performance from Organizational Culture», *Journal of Management Studies*, **29**, págs. 783-798.
- GOULD, A. y D. KEEBLE (1984): «New Firms and Rural Industrialization in East Anglia», *Regional Studies*, **18**, págs. 189-201.

- GRANDORI, A. (1984): «A Perspective Contingency View of Organizational Decision Making», *Administrative Science Quarterly*, **29**, págs. 192-209.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource-based View Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, **33**, págs. 114-135.
- GRAVELLE, H. y R. REES (1981): *Microeconomics*. London: Longman Group.
- GREFFE, X. (1988): *Decentraliser pour L'emploi. Les Initiatives Locales de Développement*. Paris: Editions Económica.
- GRINYER, P.H. y J.C. SPENDER (1979): «Recipes, Crises and Adaptation in Mature Business», *International Studies of Management and Organization*, **19**, págs. 100-124.
- GRIPAIO, P. y C. HERBERT (1987): «The Role of New Firms in Economic Growth: Some Evidence from South West England», *Regional Studies*, **21**, págs. 270-273.
- GROSSMAN, S.J. y J.E. STIGLITZ (1976): «Information and Competitive Price Systems», *American Economic Review*, **66**, págs. 246-253.
- GUDGIN, G. y S. FOTHERGILL (1984): «Geographical Variation in the Rate of Formation of New Manufacturing Firms», *Regional Studies*, **18**, págs. 203-206.
- GUDGIN, G., M. HART, J. FAGG, E. D'ARCY y R. KEEGAN (1989): *Job Generation in Manufacturing Industry 1973-1986. A Comparison of Northern Ireland with the Republic of Ireland and the English Midlands*. Belfast: Northern Ireland Economic Research Centre.
- HALL, G. (1992): «Reasons for Insolvency Amongst Small Firms. A Review and Fresh Evidence», *Small Business Economics*, **4**, págs. 237-250.
- HAMBRICK, D.C. (1981): «Specialization of Environmental Scanning Activities Among Upper Level Executives», *Journal of Management Studies*, **18**, págs. 299-330.
- HAMBRICK, D.C. y S. FINKELSTEIN (1987): «Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes», en STAW, B.M. y L.L. CUMMINGS (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, vol. 9, págs. 369-406.
- HANNAN, M.T. y J.H. FREEMAN (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- HARRISON, B. (1994): «The Small Firms Myth», *California Management Review*, **36**, págs. 142-158.
- HARRISON, J.R. y G.R. CARROLL (1991): «Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations», *Administrative Science Quarterly*, **36**, págs. 552-582.
- HART, S. (1992): «An Integrative Framework for Strategy-making Processes», *Academy of Management Review*, **17**, págs. 327-351.
- HART, S. y C. BANBURY (1994): «How Strategy-making Processes Can Make a Difference», *Strategic Management Journal*, **15**, págs. 251-269.
- HAYEK, F.A. (1945): «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, **35**, págs. 519-530.
- HEDLUND, G. (1994): «A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation», *Strategic Management Journal*, **15**, págs. 73-90.

- HENDERSON, R. y K. CLARK (1990): «Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms», *Administrative Science Quarterly*, **35**, págs. 9-30.
- HILL, C. (1988): «Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework», *Academy of Management Journal*, **25**, págs. 265-298.
- HININGS, C.R. (1988): «Defending Organizational Theory: A British View from North America», *Organization Studies*, **9**, págs. 2-7.
- HOFER, C.W. y D. SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul: West Publishing Company.
- HOFSTEDE, G., B. NEUIJEN, D. DAVAL y G. SANDERS (1990): «Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases», *Administrative Science Quarterly*, **35**, págs. 286-316.
- HOOD, N. y S. YOUNG (1982): *Multinationals in Retreat. The Scottish Experience*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- HOOVER, E. y R. VERNON (1959): *Anatomy of a Metropolis*. Boston: Harvard University Press.
- HREBINIAK, L.G. y W.F. JOYCE (1984): *Implementing Strategy*. New York: Macmillan.
- HUFF, A.S. y C. SCHWENK (1990): «Bias and Sense Making in Good Times and Bad», en HUFF, A.S. (ed.): *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley, págs. 89-108.
- HURWICZ, L. (1972): «On Informationally Decentralized Systems», en McGUIRE, C.B. y R. RADNER (eds.): *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, págs. 297-336.
- HURWICZ, L. (1973): «The Design of Mechanisms for Resource Allocation», *American Economic Review*, **63**, págs. 1-30.
- HUTCHINSON, R.G., A.R. HUTCHINSON y M. NEWCOMER (1938): «A Study in Business Mortality», *American Economic Review*, **28**, págs. 497-514.
- IANNELLO, K.P. (1992): *Decisions without Hierarchy*. New York: Routledge.
- INVERNIZZI, B. y R. REVELLI (1993): «Small Firms and the Italian Economy: Structural Changes and Evidence of Turbulence», in ACS, Z.J. and D.B. AUDRETSCH (eds.): *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- JACKSON, S.E. y J.E. DUTTON (1988): «Discerning Threats and Opportunities», *Administrative Science Quarterly*, **33**, págs. 370-387.
- JACQUES, E. (1990): «In Praise of Hierarchy», *Harvard Business Review*, **68**, págs. 127-133.
- JACQUEMIN, A. (1987): *The New Industrial Organization. Market Forces and Strategic Behavior*. Cambridge: MIT Press.
- JANIS, I.L. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- JANTSCH, E. (1980): *The Self-Organizing Universe*. Oxford: Pergamon Press.

- JELINEK, M. y J.D. GOLDHAR (1983): «The Strategic Implications of the Factory of the Future», *Sloan Management Review*, Summer, págs. 29-37.
- JELLINEK, M. y C. SCHOONHOVEN (1990): *The Innovation Marathon*. Cambridge: Blackwell.
- JOHNSON, G. (1987): *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- JOHNSON, G. (1988): «Rethinking Incrementalism», *Strategic Management Journal*, **9**, págs. 75-91.
- JOHNSON, G. y R. KUEHN (1987): «The Small Business Owner/Manager's Search for External Information», *Journal of Small Business Management*, July, págs. 53-60.
- JOHNSON, G. y K. SCHOOLES (1993): *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, 3<sup>rd</sup> ed.
- JORDAN, W.C. y S.C. GRAVES (1995): «Principles on the Benefits of Manufacturing Process Flexibility», *Management Science*, **41**, págs. 577-594.
- JOVANOVIĆ, B. (1982): «Selection and the Evolution of Industry», *Econometrica*, **50**, págs. 649-670.
- JUHN, D.S. y K.J. LACHO (1975): «Information Seeking Behavior of Small Businessmen in the New Orleans Area», *Proceedings of the Seventh Annual Meeting of the American Institute for Decision Sciences*, págs. 25-27.
- KAGAN, A., K. LAU y K.R. NUSGART (1990): «Information Seeking Behavior of Small Businessmen in the New Orleans Area», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **14**, págs. 25-37.
- KALDOR, N. (1934): «The Equilibrium of the Firm», en TARGETTI, F. y A.P. THIRLWALL (eds.): *The Essential Kaldor*. London: Gerald Duckworth, págs. 48-64.
- KATZENBACH, J.R. y D.K. SMITH (1993): «The Discipline of Teams», *Harvard Business Review*, **71**, págs. 111-120.
- KEEBLE, D.E. (1986): «Introduction», en KEEBLE, D.E. y E. WEVER (eds.): *New Firms and Regional Development in Europe*. London: Croom Helm.
- KEEBLE, D.E. (1993): «Small Firm Creation, Innovation and Growth and the Urban-Rural Shift», en CURRAN, J. y D.J. STOREY (eds.): *Small Firms in Urban and Rural Locations*. London: Routledge.
- KEEBLE, D.E. y E. WEVER (1986) (eds.): *New Firms and Regional Development in Europe*. London: Croom Helm.
- KEEBLE, D.E. y P. TYLER (1995): «Enterprising Behavior and the Urban-Rural Shift», *Urban Studies*, **32**, págs. 975-997.
- KIESLER, S. y L. SPROULL (1982): «Managerial Responses to Changing Environments: Perspectives on the Problem Sensing from Social Cognition», *Administrative Science Quarterly*, **27**, págs. 548-570.
- KIHLLSTROM, R. y J.J. LAFFONT (1979): «A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of the Firm Based on Risk Aversion», *Journal of Political Economy*, **87**, págs. 719-748.
- KILMANN, R.H., M.J. SAXTON y R. SERPA (1985): «Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture», en KILMANN, R.H., M.J. SAXTON y R. SERPA (eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 1-16.

- KITCHING, G. (1982): *Development and Underdevelopment in Historical Perspective*. London: Methuen.
- KLEIN, B. (1980): «Transaction Cost Determinants of ‘Unfair’ Contractual Arrangements», *American Economic Review*, **70**, págs. 356-362.
- KLEIN, B., CRAWFORD y A.A. ALCHIAN (1978): «Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process», *Journal of Law and Economics*, **21**, págs. 297-326.
- KOFMAN, K. y P.M. SENGE (1993): «Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations», *Organizational Dynamics*, **22**, págs. 5-23.
- KORTE, W.B. (1986): «Small and Medium-sized Establishment in Western Europe», en KEEBLE, D.E. y E. WEBER (eds.): *New Firms and Regional Development in Europe*. London: Croom Helm.
- KOTHA, S. (1995): «Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, **16**, págs. 21-42.
- KOTHA, S. y B.L. VADLAMANI (1995): «Assesing Generic Strategies: An Empirical Investigation of two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries», *Strategic Management Journal*, **16**, págs. 75-83.
- KOTLER, P. (1989): «From Mass Marketing to Mass Customization», *Planning Review*, **17**, págs. 10-13.
- KRUGMAN, P. (1991a): «Increasing Returns and Economic Geography», *Journal of Political Economy*, **99**, págs. 483-499.
- KRUGMAN, P. (1991b): *Geography and Trade*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- KRUGMAN, P. (1993): «First Nature, Second Nature and Metropolitan Location», *Journal of Regional Science*, **33**, págs. 129-144.
- KYLÄHEIKO, K. y A. MIETTINEN (1995): «Technology Management and Entrepreneurship: A Critical View», en BIRLEY, S. y I.C. MacMILLAN (eds.): *International Entrepreneurship*. London: Macmillan, págs. 39-58.
- LACITY, M.C., L.P. WILLCOCKS y D.F. FEENY (1995): «IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control», *Harvard Business Review*, **73**, págs. 84-93.
- LANG, J.R., R.J. CALANTONE y D. GUDMUNDSON (1997): «Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities», *Journal of Small Business Management*, **35**, págs. 11-23.
- LEDERMAN, L.L. (1984): «Foresight Activities in the USA: Time for a Reassessment», *Journal of Long Range Planning*, july.
- LENZ, R.T. y J.L. ENGLEWOOD (1986): «Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory», *Strategic Management Journal*, **7**, págs. 125-132.
- LEVINTHAL, D.A. y J.G. MARCH (1993): «The Myopia of Learning», *Strategic Management Journal*, **14**, págs. 95-112.
- LEVY, B. (1991): «Transaction Costs, the Size of Firms and Industrial Policy», *Journal of Development Economics*, **34**, págs. 151-178.
- LINDBLON, C.E. (1959): «The Science of Muddling Through», *Public Administration Review*, **9**, págs. 79-88.

- LINDSAY, W.M. y L.W. RUE (1980): «Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View», *Academy of Management Journal*, **23**, págs. 385-404.
- LLOYD, P.E. y C.M. MASON (1984): «Spatial Variations in New Firm Formation in the United Kingdom: Comparative Evidence from Merseyside, Greater Manchester and South Hampshire», *Regional Studies*, **18**, págs. 207-220.
- LORSCH, J.W. (1985): «Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change», en KILMANN, R.H., M.J. SAXTON y R. SERPA (eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 84-102.
- LOUIS, M.R. (1985): «An Investigator's Guide to Workplace Culture», en FROST, P.J., L.F. MOORE, M.R. LOUIS, C.C. LUNDBERG y J. MARTIN (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, págs. 73-93.
- LOUIS, M.R. y R.I. SUTTON (1991): «Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking», *Human Relations*, **44**, págs. 55-76.
- LOVEMAN, G. y W. SENGENBERGER (1991): «The Re-emergence of Small-Scale Production», *Small Business Economics*, **3**, págs. 1-38.
- LUCAS, R.E. (1967): «Adjustment Costs and the Theory of Supply», *Journal of Political Economy*, **75**, págs. 321-339.
- LUCAS, R.E. (1978): «On the Size Distribution of Business Firms», *Bell Journal of Economics*, **9**, págs. 508-523.
- LYNCH, R. (1990): *European Business Strategy: An Analysis of Europe's Top Companies*. London: Kogan Page.
- LYONS, B.R. y K. SEKKAT (1991): «Strategic Bargaining and Vertical Separation», *Journal of Industrial Economics*, **39**, págs. 577-593.
- MacCRIMMON, K.R. (1985): «Understanding Strategic Decisions: Three Systematic Approaches», en J.M. PENNING (ed.): *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 76-98.
- MACHLUP, R. (1967): «Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial», *American Economic Review*, **57**, págs. 1-33.
- MACHLUP, R. y M. TABER (1960): «Bilateral Monopoly, Successive Monopoly, and Vertical Integration», *Economica*, **27**, págs. 101-119.
- MacNEIL, I.R. (1978): «Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law», *Northwestern University Law Review*, **72**, págs. 854-906.
- MANSFIELD, E. (1963): «Size of Firm, Market Structure and Innovation», *Journal of Political Economy*, **121**, págs. 556-576.
- MANSFIELD, E. (1964): «Industrial Research and Development Expenditures», *Journal of Political Economy*, **122**, págs. 319-340.
- MARCH, J.G. y H. SIMON (1958): *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- MARRIS, R.L. (1964): *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. London: Macmillan.

- MARSHALL, A. (1920): *Principles of Economics*. London: MacMillan, 8<sup>nd</sup> ed.
- MARTIN, S. (1993): *Advanced Industrial Economics*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- MARTINS, M. y J. MAWSON (1982): «The Programming of Regional Development in the European Economic Community: Supranational or International Decision Making?», *Journal of Common Market Studies*, **20**, págs. 229-244.
- MASSEY, D. y D. WIELD (1992): «Evaluating Science Parks», *Local Economy*, **7**, págs. 10-25.
- MASSON, C.M. y R.T. HARRISON (1986): «The Regional Impact of Public Policy towards Small Firms in the United Kingdom», en KEEBLE, D.E. y E. WEVER (eds.): *New Firms and Regional Development in Europe*. London: Croom Helm, págs. 224-255.
- MASSON, C.M. y R.T. HARRISON (1989): «Small Firms Policy and the 'North-South' Divide in the United Kingdom: The Case of the Business Expansion Scheme», *Transactions*, **14**, págs. 37-58.
- MASSON, E.S. (1939): «Price and Production Policies of Large Enterprises», *American Economic Review*, **29**, págs. 61-74.
- MAWSON, J. (1996): «The Re-emergence of the Regional Agenda in the English Regions: New Patterns of Urban and Regional Governance?», *Local Economy*, **10**, págs. 300-326.
- MEREDITH, J. (1987): «The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small Firms», *Strategic Management Journal*, **8**, págs. 249-258.
- MEYER, A.D. (1982): «How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments», *Journal of Management Studies*, **19**, págs. 45-61.
- MILES, R. y C. SNOW (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILGROM, P. y J. ROBERTS (1988): «Economic Theories of the Firm: Past, Present, and Future», *Canadian Journal of Economics*, **21**, págs. 444-458.
- MILGROM, P. y J. ROBERTS (1990): «The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization», *American Economic Review*, **80**, págs. 511-528.
- MILGROM, P. y J. ROBERTS (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1980a): «Momentum and Revolution in Organizational Adaptation», *Academy of Management Journal*, **213**, págs. 591-614.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1980b): «Archetypes of Organizational Transition», *Administrative Science Quarterly*, **25**, págs. 268-299.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MILLIKEN, F.J. (1987): «Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty», *Academy of Management Review*, **12**, págs. 133-143.
- MILLS, D.E. y L. SCHUMANN (1985): «Industry Structure with Fluctuating Demand», *American Economic Review*, **75**, págs. 758-767.

- MILLS, D.Q. (1991): *Rebirth of the Corporation*. New York: Wiley.
- MINTZBERG, H. (1973): «Strategy Making in Three Modes», *California Management Review*, **16**, págs. 44-53.
- MINTZBERG, H. (1978): «Pattern in Strategy Formulation», *Management Science*, **24**, págs. 934-948.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1987): «The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy», *California Management Review*, **30**, págs. 11-24.
- MINTZBERG, H. (1988): «Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework», *Advances in Strategic Management*, **5**, págs. 1-67.
- MINTZBERG, H. (1990a): «Strategy Formation: Schools of Thought», en FREDRICKSON, J.W. (ed.): *Perspective on Strategic Management*. New York: Harper Business, págs. 105-235.
- MINTZBERG, H. (1990b): «The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, **11**, págs. 171-195.
- MINTZBERG, H., D. RAISINGHANI y A. THEORET (1976): «The Structure of Unstructured Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, **25**, págs. 246-275.
- MINTZBERG, H. y J.A. WATERS (1982): «Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm», *Academy of Management Journal*, **25**, págs. 465-499.
- MINTZBERG, H. y A. McHUGH (1985): «Strategy Formation in an Adhocracy», *Administrative Science Quarterly*, **30**, págs. 160-197.
- MINTZBERG, H. y J.A. WATERS (1985): «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, **6**, págs. 257-272.
- MITROFF, I.I. y R.O. MASON (1981): «The Metaphysics of Policy and Planning: A Reply to Cosier», *Academy of Management Review*, **6**, págs. 649-652.
- MITROFF, I.I. y KILMANN, R.H. (1984): *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. New York: Praeger.
- MONTEVERDE, K. y D.J. TEECE (1982): «Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry», *Bell Journal of Economics*, **13**, págs. 206-213.
- MORONE, J. (1993): *Winning in High Tech Markets*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- MUELLER, F. (1994): «Teams between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the 'Internal Environment'», *Journal of Management Studies*, **31**, págs. 383-403.
- NELSON, R. y S.G. WINTER (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- NEUBAUER, F. (1994): «Boards as Learning Organizations», *Journal of Strategic Change*, **3**, págs. 21-27.
- NONAKA, I. (1988): «Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation», *Sloan Management Review*, **29**, págs. 9-18.

- NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, **5**, págs. 14-37.
- NORMANN, R. (1985): «Developing Capabilities for Organizational Learning», en PENNINGS, J.M. (ed.): *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 217-248.
- NORMANN, R. y E. RHENMAN (1975): *Formulation of Goals and Measurement of Effectiveness in the Public Administration*. Stockholm: SIAR.
- NYSTROM, P.C. y W.H. STARBUCK (1984): «To Avoid Organizational Crises, Unlearn», *Organizational Dynamics*, **12**, págs. 53-65.
- OAKEY, R. (1984): *High Technology Small Firms. Regional Development in Britain and The United States*. London: Frances Pinter Publishers.
- OBERHAUSER, A. (1987): «Labour, Production and the State: Decentralization of the French Automobile Industry», *Regional Studies*, **21**, págs. 445-458.
- OECD (1993): *Small and Medium-sized Enterprises: Technology and Competitiveness*. Paris: Head of Publications Service, OECD.
- OECD (1997): *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs). 2 vols.* Paris: Head of Publications Service, OECD.
- OHMAE, K. (1995): *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. London: Harper Collins.
- OMAN, C. (1996): *The Policy Challenges of Globalisation and Regionalisation*. Paris: OECD Development Centre.
- O'REILLY, C.A. (1983): «The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and Some Propositions», en STAW, B.M. y LL. CUMMINGS (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, págs. 103-139.
- O'REILLY, C.A. y S. FLATT (1989): «Executive Team Demography, Organizational Innovation and Firm Performance», *Working Paper*, University of California.
- OUCHI, W. y R. PRICE (1978): «Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organizational Development», *Organizational Dynamics*, **7**, págs. 25-44.
- PAPANDREOU, A.G. (1952): «Some Basic Problems in the Theory of the Firm», en HALEY, B.F. (ed.): *A Survey of Contemporary Economics*. Homewood: Richard D. Irwin, vol. 2, págs. 183-219.
- PASCALE, R. (1985): «The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization», *California Management Review*, **27**, págs. 26-41.
- PEARCE, J.A., B.L. CHAPMAN y F.R. DAVID (1982): «Environmental Scanning for Small and Growing Firms», *Journal of Small Business Management*, July, págs. 27-34.
- PENNINGS, J.M. (1985): *Organizational Strategy and Change. New Views of Formulation and Implementing Strategic Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PENROSE, E. (1995): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> ed.

- PERRY, C., G.C. MEREDITH y H.J. CUNNINGTON (1988): «Relationship between Small Business Growth and Personal Characteristics to Owner/Managers in Australia», *Journal of Small Business Management*, **26**, págs. 76-79.
- PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View», *Strategic Management Journal*, **14**, págs. 179-191.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H.Jr. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from American's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- PETTIGREW, A. (1985): «Examining Change in the Long-term Context of Culture and Politics», en PENNING, J.M. (ed.): *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 269-318.
- PFIFFNER, J.M. (1960): «Administrative Rationality», *Public Administration Review*, Summer, págs. 125-132.
- PHELPS, N. (1996): «Small Firms and Local Economic Development in South London», *Local Economy*, **11**, págs. 202-220.
- PHILLIPS, B.D. y B.A. KIRCHOFF (1989): «Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the US Economy», *Small Business Economics*, **1**, págs. 65-74.
- PINE II, B.J. (1993): *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- PIORE, M.J. y C.F. SABEL (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- PORTER, M.E. (1979): «The Structure within Industries and Companies's Performance», *Review of Economic and Statistics*, **61**, págs. 214-227.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1986): «Changing Patterns of International Competition», *California Management Review*, **28**, págs. 9-40.
- PORTER, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. y M. SPENCE (1977): «Vertical Integration and Differentiated Inputs», *Discussion Paper no. 576 of the Harvard Institute of Economic Research*, Harvard University.
- PRAHALAD, C.K. y G. HAMEL (1990): «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review*, **68**, págs. 79-91.
- PRATTEN, C. (1991): «The Competitiveness of Small Firms», *Working Paper no. 57*, University of Cambridge.
- PYKE, F. (1992): *Industrial Development through Small-Firm Cooperation: Theory and Practice*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- PYKE, F., G. BECATTINI y W. SENGENBERGER (1990) (eds.): *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.

- PYKE, F. y W. SENGENBERGER (1992) (eds.): *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- QUINN, J.B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. New York: Richard D. Irwin.
- RICHARDSON, G.B. (1972): «The Organisation of Industry», *Economic Journal*, **82**, págs. 883-896.
- RIORDAN, M. y O.E. WILLIAMSON (1985): «Asset Specificity and Economic Organization», *International Journal of Industrial Organization*, **3**, págs. 365-378.
- RIORDAN, M. y D. SAPPINGTON (1987): «Information, Incentives and Organizational Mode», *Quarterly Journal of Economics*, **102**, págs. 243-263.
- RISHEL, T.D. y O.M. BURNS (1997): «The Impact of Technology on Small Manufacturing Firms», *Journal of Small Business Management*, **35**, págs. 2-10.
- ROBINSON, J. (1933): *The Economics of Imperfect Competition*. London: Macmillan.
- ROMME, A.G.L. (1995): «The Sociocratic Model of Organizing», *Journal of Strategic Change*, **4**, págs. 209-215.
- ROMME, A.G.L. (1996): «A Note on the Hierarchy-Team Debate», *Strategic Management Journal*, **17**, págs. 411-417.
- ROSS, S. (1973): «The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem», *American Economic Review*, **63**, págs. 134-139.
- ROTH, K. y D.A. RICKS (1994): «Goal Configuration in a Global Industry Context», *Strategic Management Journal*, **15**, págs. 103-120.
- ROTHWELL, R. (1993): «The Changing Nature of the Innovation Process, Implications for SMEs», *Conference on New Technology Based Firms*, Manchester Business School.
- ROTHWELL, W. y W. ZEGVELD (1982): *Innovation and the Small and Medium-Sized Firm*. London: Frances Pinter.
- RUBIN, P.H. (1978): «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, **21**, págs. 223-233.
- SACH, I. (1980): *Strategies de l'Ecodeveloppement*. Paris: Les Editions Ouvrieres.
- SAFFOLD, G.S. (1988): «Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond 'Strong' Culture», *Academy of Management Review*, **13**, págs. 546-558.
- SAMIEE, S. y K. ROTH (1992): «The Influence of Global Marketing Standardization on Performance», *Journal of Marketing*, **56**, págs. 1-17.
- SÁNCHEZ, R. (1995): «Strategic Flexibility in Product Competition: An Options Perspective on Resource-based Competition», *Strategic Management Journal*, **16**, págs. 135-159.
- SANDERSON, S. y V. UZUMERI (1995): «Managing Product Families», *Research Policy*, **24**, págs. 761-782.
- SATHE, V. (1983): «Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action», *Organizational Dynamics*, **12**, págs. 5-23.

- SCHALL, M. (1983): «A Communications-Rules Approach to Organizational Culture», *Administrative Science Quarterly*, **28**, págs. 557-581.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHERER, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 2<sup>nd</sup> ed.
- SCHMALENSEE, R.C. (1982): «The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets», en HILDEBRAND, W. (ed.): *Advances in Economic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, págs. 253-284.
- SCHMITZ, H. y B. MUSYCK (1994): «Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?», *World Development*, **22**, págs. 20-29.
- SCHMOOKLER, J.S. (1959): «Bigness, fewness and Research», *Journal of Political Economy*, **117**, págs. 628-632.
- SCHOONHOVEN, C.B. (1981): «Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory», *Administrative Science Quarterly*, **26**, págs. 349-377.
- SCHOONHOVEN, K., K. EISENHARDT y K. LYMAN (1990): «Speeding Products to Market», *Administrative Science Quarterly*, **35**, págs. 177-207.
- SCHWEIGER, D.M., W.R. SANDBERG y P.L. RECHNER (1989): «Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making», *Academy of Management Journal*, **32**, págs. 745-772.
- SCHWENK, C. (1988): *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington: Lexington Books.
- SCOTT, A.J. (1996): «Regional Motors of the Global Economy», *Futures*, **28**, págs. 391-411.
- SCOTT, W.R. (1981): *Organization. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SCOTT, W.R. (1987): «The Adolescence of Institutional Theory», *Administrative Science Quarterly*, **32**, págs. 493-511.
- SELDON, A. y F.G. PENNANCE (1964): *Everyman's Dictionary of Economics*. London: J.M. Dent and Sons.
- SELLGREN, J. (1991): «The Changing Nature of Economic Development Activities: A Longitudinal Analysis of Local Authorities in Great Britain, 1981 to 1987», *Environment and Planning, Government and Policy*, **8**, págs. 341-362.
- SENGENBERGER W., G. LOVEMAN y M. POIRE (1990) (eds.): *The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- SHARFMAN, M.P. y J.W.Jr. DEAN (1997): «Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives», *Journal of Management Studies*, **34**, págs. 191-217.
- SHEPHERD, W.G. (1964): «Trends of Concentration in American Manufacturing Industries», *Review of Economic and Statistics*, **46**, págs. 200-212.

- SHESHINSKI, E. y J.H. DRÉZE (1976): «Demand Fluctuations, Capacity Utilization and Costs», *American Economic Review*, **66**, págs. 731-742.
- SHUTT, J. y WHITTINGTON (1987): «Fragmentation Strategies and the Rise of Small Units: Cases from the North West», *Regional Studies*, **21**, págs. 1-30.
- SIMON, H.A. (1951): «A Formal Theory of the Employment Relationship», *Econometrica*, **19**, págs. 293-305.
- SIMON, H.A. (1961): *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 2<sup>nd</sup> ed.
- SIMON, H.A. (1978): «Rationality as Process and as Product of Thought», *American Economic Review*, **68**, págs. 1-16.
- SMELTZER, L.R., G.L. FANN y V.N. NIKOLAISEN (1988): «Environmental Scanning Practices in Small Business», *Journal of Small Business Management*, July, págs. 55-62.
- SMITH, V. (1993): «Approaching Organizational Culture versus Cultural Approaches to Organizations: Let's Close the Gap», *Contemporary Sociology*, **22**, págs. 417-421.
- SMITH, K.G. y C.M. GRIMM (1987): «Environmental Variation, Strategic Change, and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation», *Strategic Management Journal*, **8**, págs. 363-376.
- SPECHT, P.H. (1987): «Information Sources Used for Strategic Planning Decisions in Small Firms», *American Journal of Small Business*, **11**, págs. 17-33.
- SPENCE, A.M. y R. ZECKHAUSER (1971): «Insurance, Information, and Individual Action», *American Economic Review*, **61**, págs. 380-387.
- STALK, G.Jr. y T.M. HOUT (1990): *Competing Against Time*. New York: Free Press.
- STANDWORTH, J. y C. GRAY (1991) (eds.): *Bolton 20 Years On: The Small Firm in the 1990s*. London: Paul Chapman Publishing.
- STAR, A.D. y M.Z. MASSEL (1981): «Survival Rates for Retailers», *Journal of Retailing*, **57**, págs. 87-99.
- STARBUCK, W.H. (1983): «Organizations as Action Generators», *American Sociological Review*, **48**, págs. 91-102.
- STARBUCK, W.H. y B.L.T. HEDBERG (1977): «Saving and Organization from a Stagnating Environment», en THORELLI, H.B. (ed.): *Strategy + Structure = Performance*. Bloomington: Indiana University Press, págs. 249-258.
- STAW, B.M. (1981): «The Escalation of Commitment to a Course of Action», *Academy of Management Review*, **6**, págs. 577-587.
- STAW, B.M., L.E. SANDELANDS y J.E. DUTTON (1981): «Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly*, **31**, págs. 501-524.
- STEER, R.M. (1977): *Organizational Effectiveness. A Behavioral View*. Santa Barbara: Goodyear.
- STEWART, H. y C. GALLAGHER (1986): «Business Death and Firm Size in the UK», *International Small Business Journal*, **4**, págs. 42-57.

- STIGLER, G.J. (1939): «Production and Distribution in the Short Run», *Journal of Political Economy*, **47**, págs. 305-327.
- STOREY, D.J. (1985) (ed.): *Small Firms in Regional Economic Development. Britain, Ireland and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- STOREY, D.J. (1988): «The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in European Job Creation», in GIAOUTZI *et al.* (eds.): *SME and Regional Development*. London: Routledge.
- STOREY, D.J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- STOREY, D., K. KEASEY y R. WATSON (1987): *The Performance of Small Firms*. Beckenham: Croom Helm.
- STÖRH, W.B. (1981): «Development from Below: The Bottom-up and Periphery Inward Development Paradigm», in STÖRH, W.B. y D.R.F. TAYLOR (eds.): *Development from Above or Below?*. Chichester: John Wiley and Sons.
- STUCKEY, J. y D. WHITE (1993): «When and When Not to Vertically Integrate», *Sloan Management Review*, **34**, págs. 71-83.
- THOMAS, J. y R. McDANIEL (1990): «Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and Top Management Team Information Processing Structure», *Academy of Management Journal*, **33**, págs. 286-306.
- TILLY, C. (1992): *Coercion, Capital and European States*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
- TIROLE, J. (1986): «Procurement and Renegotiation», *Journal of Political Economy*, **94**, págs. 235-259.
- TOSI, H.L.Jr. y J.W.Jr. SLOCUM (1984): «Contingency Theory: Some Suggested Directions», *Journal of Management*, **10**, págs. 9-26.
- TRICE, H.M. (1985): «Rites and Ceremonials in Organizational Culture», *Research in the Sociology of Organizations*, **4**, págs. 221-270.
- TUSHMAN, M.L. y D.A. NADLER (1978): «Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design», *Academy of Management Review*, **3**, págs. 613-624.
- TUSHMAN, M.L. y E. ROMANELLI (1985): «Organization Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», en CUMMINGS, L. y B. STAW (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, vol. 7, págs. 171-222.
- TUSHMAN, M.L. y D.A. NADLER (1986): «Organizing for Innovation», *California Management Review*, **28**, págs. 74-92.
- TUSHMAN, M.L. y P. ANDERSON (1986): «Technological Discontinuities and Organization Environments», *Administrative Science Quarterly*, **31**, págs. 439-465.
- TUSHMAN, M.L., B. VIRANEY y E. ROMANELLI (1987): «Effects of CEO and Executive Team Succession: A Longitudinal Analysis», *Working Paper Series*, Columbia University.
- TUSHMAN, M.L. y L. ROSENKOPF (1992): «On the Organizational Determinants of Technological Change: Toward a Sociology of Technological Evolution», en STAW, B. y L. CUMMINGS (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, vol. 14, págs. 311-347.

- TUSHMAN, M.L., P.C. ANDERSON y C. O'REILLY (1997): «Technology Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change», en TUSHMAN, M.L. y P.C. ANDERSON (eds.): *Managing Strategic Innovation and Change. A Collection of Readings*. Oxford: Oxford University Press, págs. 2-23.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (1993): *Small and Medium-sized Transnational Corporations: Role Impact and Policy Implications*. New York: UNCTAD.
- UTTERBACK, J. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- VAILL, P. (1984): «The Purposing of High-Performing Systems», en SERGIOVANNI, T. y J. CORBALLY (eds.): *Leadership and Organizational Culture*. Urbana: University of Illinois Press, págs. 85-104.
- Van VLISSINGEN, R.F. (1991): «A Management System Based on Consent», *Human Systems Management*, **10**, págs. 149-154.
- WALSH, J.P. y L. FAHEY (1986): «The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making», *Journal of Management*, **12**, págs. 325-338.
- WALSH, J.P. y G.R. UNGSON (1990): «Organizational Memory», *Academy of Management Review*, **16**, págs. 57-91.
- WEICK, K. (1985): «The Significance of Corporate Culture», en FROST, P., L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG y J. MARTIN (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, págs. 381-389.
- WEISS, L. (1979): «The Structure-Conduct-Performance Paradigm and Antitrust», *University of Pennsylvania Law Review*, **127**, págs. 1.104-1.140.
- WEITZEL, W. y E. JONSSON (1989): «Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension», *Administrative Science Quarterly*, **34**, págs. 91-109.
- WELFORD, R. (1993): «Local Economic Development and Environmental Management: An Integrated Approach», *Local Economy*, **8**, págs. 130-142.
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, **12**, págs. 171-180.
- WHEELWRIGHT, S.C. y K.B. CLARK (1992): *Revolutionizing Product Development*. New York: Free Press.
- WHITE, R.E. y T.A. POYNTER (1984): «Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada», *Business Quarterly*, **3**, págs. 59-69.
- WHITTINGTON, R.C. (1984): «Regional Bias in New Firm Formation in the UK», *Regional Studies*, **18**, págs. 253-256.
- WILLIAMS, K., J. WILLIAMS y C. HASLAM (1991): «What Kind of EC Regional Policy?», *Local Economy*, **5**, págs. 330-346.
- WILLIAMS, M.L. (1993): «Measuring Business Starts, Success and Survival, Some Database Considerations», *Journal of Business Venturing*, **8**, págs. 295-299.

- WILLIAMSON, O.E. (1964): *The Economics of Discretionary Behavior: Management Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- WILLIAMSON, O.E. (1967): «Hierarchical Control and Optimum Firm Size», *Journal of Political Economy*, **75**, págs. 123-138.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1977): «Firms and Markets», en WEINTRAUB, S. (ed.): *Modern Economic Thought*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, págs. 185-202.
- WILLIAMSON, O.E. (1979): «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, **22**, págs. 233-261.
- WILLIAMSON, O.E. (1981): «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes», *Journal of Economic Literature*, **19**, págs. 1.537-1.568.
- WILLIAMSON, O.E. (1983): «Organization Form, Residual Claimants and Corporate Control», *Journal of Law and Economics*, **26**, págs. 351-366.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. y W. OUCHI (1983): «The Market and Hierarchies Programmes of Research: Origins, Implications, Prospects», en FRANCIS, D., J. TURK y P. WILLMAN (eds.): *Power, Efficiency and Institution: A Critical Appraisal of the 'Market and Hierarchies Paradigm'*. London: Heinemann.
- WITTE, E. (1972): «Field Research on Complex Decision Making Processes: The Phase Theorem», *International Studies on Management and Organization*, **2**, págs. 156-182.
- WRIGHT, P. (1979): *On a Clear Day You Can See General Motors*. New York: Avon.
- YOU, J.I. (1995): «Small Firms in Economic Theory», *Cambridge Journal of Economics*, **19**, págs. 441-462.
- YOUNG, A. (1928): «Increasing Returns and Economic Progress», *Economic Journal*, **38**, págs. 337-342.
- ZAJAC, E.J. y S.M. SHORTELL (1989): «Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications», *Strategic Management Journal*, **10**, págs. 413-430.
- ZELENY, M. (1996): «Customer-specific Value Chain: Beyond Mass Customization?», *Human Systems Management*, **15**, págs. 93-97.
- ZUCKER, L.G. (1987): «Institutional Theories of Organization», *Annual Review of Sociology*, **13**, págs. 443-464.