

**EMPRESA, COMPETENCIA
Y COMPETITIVIDAD:
LA CONTRIBUCIÓN DE LAS
ECONOMÍAS EXTERNAS**

Álvaro Espina Montero

Colección: GRANDES CUESTIONES DE LA ECONOMÍA, n° 18

Fundación Argentaria 1998 (47 páginas).

ISBN: 84-8140-063-7

ÍNDICE

Introducción (2)

1. LOS TRES VECTORES DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL (5)

- 1.1) La empresa corporativa
- 1.2) La empresa familiar
- 1.3) La iniciativa empresarial innovadora

2. LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y EL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS: EL ASCENSO DE LA SOBERANÍA DEL CONSUMIDOR (12)

- 2.1) El origen de la doctrina
- 2.2) El consumidor y la libertad de elegir
- 2.3) El consumidor, la innovación y la calidad

3. LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES: LA ESCISIÓN DE LA PERSONALIDAD EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN (20)

4. LA ADAPTACIÓN COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO (24)

- 4.1) La empresa corporativa: coordinación descentralizada
- 4.2) La empresa familiar y los sistemas locales de producción
- 4.3) La empresa productora de conocimiento con forma Hipertexto-
Windows (H-W)

Conclusión (34)

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA (36)

EMPRESA, COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD: LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ECONOMÍAS EXTERNAS[#]

Introducción

Con demasiada frecuencia pensamos en el mundo de la empresa y de los negocios como si se tratase de algo homogéneo. Sin embargo, esto no es así, especialmente si de lo que se trata es de diseñar y aplicar políticas para crear un entorno favorable al desarrollo de su actividad y para proporcionar factores competitivos de utilización común. Las empresas son las únicas organizaciones que pueden desplegar estrategias competitivas propiamente dichas, por mucho que a veces se hable -por extensión- de estrategias de competitividad de ámbito continental, nacional, regional o local, que son cada vez más necesarias en un mundo globalizado, pero que sólo tienen sentido en la medida en que se limitan a establecer las reglas del juego, a garantizar el funcionamiento de las instituciones económicas y a complementar las iniciativas empresariales en muchos ámbitos que desbordan su propia actuación, pero sin tratar de sustituirlas ni dirigir las, dotándolas, como plantea Porter (1990), de una cierta visión colectiva (para España, vid. Espina, 1995).

En términos prácticos resulta muy difícil diseñar políticas que complementen las estrategias empresariales si no se segmenta el proceso y se analiza por separado la tridimensionalidad de tipos de iniciativa empresarial -con sus implicaciones sobre los procesos de innovación y sobre la dinámica del desarrollo económico-, que fueron definidos por primera vez por Triffin: a) el que corresponde a las empresas de tipo corporativo; b) el de las empresas familiares, pequeñas y medianas, y, c) el de los empresarios de tipo schumpeteriano. Ciertamente, no puede hacerse una separación radical entre estos tres tipos de empresa, cuyos rasgos se confunden a veces en una misma figura de tipo mixto (Ibíd. , p. 183), como sucede en el caso de las empresas corporativas con gran capacidad de innovación vinculadas a la iniciativa y al control de propiedad de una sola familia.

Chandler (1990), por ejemplo, ha identificado una pauta en el desarrollo histórico de las empresas familiares en Gran Bretaña -a la que denomina capitalismo personal- en la que se registra una fuerte tendencia hacia la dirección ejercida desde la cúpula -no apoyada sobre una *estructura jerárquica extensiva*- en combinación con el mantenimiento de un fuerte control familiar sobre grandes empresas fundadas por un empresario emprendedor: se trata, en este caso, de un híbrido entre la iniciativa schumpeteriana de la primera generación y el control familiar ejercido por la/s generación/es siguiente/s, al que ya hiciera referencia Marshall (libro IV).

Keynes también creía firmemente en el ciclo empresarial de tres generaciones, pero lo consideraba la causa principal de la “pereza y estupidez” de los empresarios británicos: “el

[#] El texto es síntesis de la primera parte de la investigación que realiza el autor, desde la Unidad de Apoyo de la Dirección General de Política Económica y Defensa de la Competencia, sobre “Competencia imperfecta y competitividad: la empresa española ante la Unión Monetaria”.

hombre con energía e imaginación crea el negocio; el hijo se deja llevar, y el nieto lo lleva a la quiebra” (Skidelsky) ^{##}. La pauta descrita por Chandler en 1990 afectaría también a la idiosincrasia británica en materia de concentración de empresas, que ha tendido históricamente a realizarse mediante acuerdos entre familias, socios o cooperativas, manteniendo en lo posible unidades de gestión separadas y creando *holdings* para asumir la dirección estratégica de estos grupos cuasi-multidivisionarios. El ejemplo paradigmático es el de la integración de *Cadbury Brothers* y *Fry & Sons*, que fue llevada a cabo por el más joven de la tercera generación, Laurence Cadbury. Consciente de los riesgos que amenazan a este tipo de empresarios fue este mismo Cadbury quien propuso el establecimiento de auditores externos para controlar la eficiencia de la dirección, ya que, como afirmaba Keynes, "cuando el tejido industrial madura, la mayoría de los empresarios familiares tiene escasa fuerza porque han crecido, no sobre sus piernas, sino sobre los hombros de sus padres y abuelos".

Por el contrario, la pauta empresarial histórica seguida en Alemania -mucho más parecida en esto a la americana- es la de la transición relativamente rápida desde la iniciativa schumpeteriana -generalmente basada en la aplicación de nuevos conocimientos tecnológicos- hacia la expansión apoyada en capitales ajenos y la asociación fuerte con empresas extranjeras para realizar la transnacionalización, ya que -dadas las dificultades legales de entonces para constituir empresas subsidiarias o para adquirir y dominar empresas extranjeras- este tipo de asociación fue hasta la Segunda Guerra Mundial la forma característica de las sociedades transnacionales (Teichova *et al.*). Todo ello acompañado del fortalecimiento organizativo y la rápida profesionalización de la gestión, constituyendo fuertes estructuras corporativas: el caso paradigmático es el de *Accumulatoren-Fabrik AG (AFA)*, fundada por Adolf Müller en 1889, y la que se convertiría en su contraparte norteamericana, *Electric Storage Battery*, fundada en 1888 por W. W. Gibbs y dirigida enseguida por el ingeniero Herbert Lloyd: en ninguna de las dos empresas había dirigentes pertenecientes a las familias Müller ni Lloyd en una fecha tan temprana como 1913.

Pese a la existencia de múltiples casos mixtos y a la transición entre unas y otras formas empresariales, en general los rasgos característicos de estas tres figuras pueden utilizarse a modo de vectores que definen un espacio tridimensional en el que situar a las empresas y visualizar los procesos de transición. En el caso de las empresas corporativas, la característica definitoria es la separación entre la propiedad y la dirección, que comporta importantes consecuencias para la eficacia del control de los ejecutivos por parte de los accionistas¹, tal como fuera estudiada por Berle y Means en 1932. En el caso de la PYME familiar, el factor distintivo es la vinculación a largo plazo entre el patrimonio de una familia y el negocio, descrito literariamente por Thomas Mann en *Los Buddenbrook*. Finalmente, en el caso de los empresarios que reúnen las características definidas por Schumpeter (1912, Capítulo II), el negocio consiste principalmente en la creación de valor a través de la innovación. El caso contemporáneo más sobresaliente es el de Microsoft, asociado al nombre de Bill Gates.

^{##} Para los analistas de ESADE, el mismo dicho otorga a la segunda generación la responsabilidad del crecimiento y a la de nietos o bisnietos, la de la venta -frecuentemente a una empresa multinacional-. Sin embargo, según una encuesta de Gimeno y Vilanova, el 13% de las empresas familiares de Cataluña pertenecen, como mínimo, a la tercera generación (*El País, Negocios*, 19-I-1997).

¹ Aunque Stigler (1988, p. 55) considerase que el problema resulta irrelevante, el riguroso análisis sobre la evolución y el estado actual de la cuestión, realizado por Blair (1995), permite a este autor hacer nueve propuestas de reforma corporativa para EE.UU.

Este trabajo se divide en cuatro partes. En la primera se analizan las características principales de los tres vectores empresariales, a la luz de la literatura sobre historia, estrategia y dirección de empresas y del análisis de dos casos de estudio realizados por el autor. En la segunda se analizan los cambios ocurridos en el entorno económico durante los dos últimos decenios, sintetizándolos en el peso dirigente adquirido por las decisiones del consumidor. En la tercera sección se estudia la problemática planteada en el contexto actual a la iniciativa empresarial y a la innovación por la escisión entre propiedad y dirección. Finalmente, en la cuarta sección se sintetizan las respuestas que están adoptando los tres vectores empresariales ante los recientes cambios del entorno.

1.- LOS TRES VECTORES DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

El cuadro I sintetiza las principales características asociadas históricamente a los tres tipos de iniciativa empresarial:

1.1) La empresa corporativa

Las principales ventajas de la empresa corporativa (que se encuentra mucho más libre que las familiares para elegir localización) se deberían, según Marshall, a la movilización de las siguientes economías: de especialización; de maquinaria y de materiales; de experimentación y de mejora de los equipos (inversión en I & D), aunque el tamaño óptimo depende de cada actividad; de compras y de ventas (aunque pueden conseguirse igualmente por grupos de empresas asociadas); de especialización de los trabajadores, de selección de los mejores dirigentes intermedios y de subdivisión del trabajo de dirección de la empresa (*business management*). Llegado a este punto, Marshall realizó en los *Principles* un clarividente análisis sobre la función dirigente en cada tipo de empresa, señalando por primera vez el hecho de que la separación entre propiedad y dirección -característica de estas empresas-, al limitar el riesgo del inversor, permite disponer de fuentes diversificadas de capital con las que alcanzar el tamaño empresarial adecuado para aprovechar las economías de escala derivadas de la estandarización y la producción en serie (Chandler, 1990), con las consiguientes mejoras de la productividad y descensos de costes de producción, que constituyen la fuente principal de ventajas competitivas en este tipo de organizaciones, en el origen norteamericano de las cuales se detecta también una cierta aversión idiosincrásica frente a cualquier concentración de poder (Roe).

En segundo lugar, el gran volumen de mercancías en proceso permitió a estas empresas generar también economías de escala bajo la modalidad de economías de alcance, combinando de manera diferenciada las materias primas y los semiproductos procesados en las mismas líneas de producción o aprovechando la "creciente variedad de bienes de demanda común", a la que también se refirió Marshall ², para convertirse en empresas multiproducto, vía diversificación horizontal, tendencia que se vio reforzada en las áreas y las empresas dedicadas a la distribución (Chandler, 1990). De hecho, la forma de generar economías de escala y de alcance en aquellos sectores de actividad en los que las tecnologías de producción no proporcionaban grandes ventajas de costes asociadas al tamaño fue precisamente a través de los canales de distribución, como ponen de manifiesto los casos históricos norteamericano y alemán.

² Hasta 1975 no se formalizarían las economías de alcance, generalizando la idea marshalliana de bienes y servicios de producción conjunta (Panzar y Willig, 1981, p. 268, y Panzar, 1989, p. 16, nota 11).

CUADRO 1

CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS	TIPOS DE INICIATIVA EMPRESARIAL		
	CORPORATIVA	FAMILIAR	SCHUMPERTERIANA
1) DEFINICIÓN	Separación propiedad/dirección	Vinculación patrimonio/negocio	Creación de valor a través de la innovación
2) ECONOMÍAS MOVILIZADAS	Internas (escala): Producción en serie; estandarización	Externas: A) Pecuniarias B) Tecnológicas C) Externalidades y bienes públicos	Internas (de alcance): Diversificación de necesidades y/o mercados
3) MINIMIZACIÓN DE COSTES DE TRANSACCIÓN	Jerarquía-Organización	Competencia-cooperación	Reducción de transacciones; sustitución de factores
4) DIVISIÓN DEL TRABAJO	Separación diseño-ejecución	Interacción-aprendizaje	Integración diseño-ejecución
5) MERCADOS DE TRABAJO	Internos: Salarios de eficiencia estabilidad	Externos: Salarios de mercado; movilidad	Profesional: Jerarquía de <i>status</i> ; reconocimiento de la autoridad profesional
6) VENTAJAS COMPETITIVAS	Productividad-coste	Flexibilidad y especialización	Calidad y mejora continua

No aparece esa misma tendencia a generar economías de alcance en el caso británico, probablemente porque esta es la característica estratégica más estrechamente ligada a la generación de capacidades organizativas y a la realización de fuertes inversiones en I & D, propias de la estructura corporativa³³. La inversión en I & D hubiera exigido a las grandes

³³ Hasta 1958 no detectó John Jewkes que en Gran Bretaña las economías de escala estaban siendo superadas por el tipo de economías derivadas de la I&D, con el consiguiente riesgo de que las pequeñas empresas quedaran rezagadas (p. 136). Además, como la I&D produce externalidades por difusión y desbordamiento, las fronteras a la difusión tecnológica afectarían negativamente a los países

empresas familiares británicas abandonar la estrategia que prioriza la obtención de ingresos corrientes para las familias propietarias y adoptar otra de crecimiento de la empresa a largo plazo.

Históricamente, además, la creciente complejidad de la producción hizo aumentar de forma multiplicativa -hasta hacer que resultase inmanejable- el número de precios necesario para mantenerla descentralizada. La internalización de un conjunto de funciones empresariales muy diversas en una sola organización -con la consiguiente aparición de mercados internos de trabajo en las grandes empresas- fue la forma más efectiva de reducir costes de transacción (Chandler, 1977), lo que proporcionó una gran ventaja competitiva cuando éstos eran el componente fundamental de los costes unitarios. Hoy, su peso parece haber descendido algo en términos relativos (Matthews), pero ha sido extraordinariamente importante, tanto en el ámbito de la empresa (Drucker, 1964), como en el de las naciones: en 1970 el 45% del PIB norteamericano estaba dedicado al sector de las transacciones. Porter (1985) aún sigue considerándolos como el cuarto factor explicativo de los costes, tras las economías de escala, el aprendizaje, y el grado de utilización de la capacidad. De hecho, los tres factores que explican la integración vertical en la empresa corporativa son las economías tecnológicas, las de costes de transacción y las imperfecciones del mercado.

Estos procesos de integración exigieron reforzar la jerarquía y los mecanismos organizativos internos -por contraposición a la descentralización propia de los mecanismos de mercado (Williamson, 1967, y Williamson-Winter)-, lo que condujo a una cierta separación de las distintas fases de la cadena de creación de valor en su seno (Noble, 1977): diseño y concepción del producto/servicio; proceso de ejecución/producción, y comercialización/asistencia postventa. Paralelamente, la aparición de costes crecientes para monitorizar burocráticamente el proceso puede contemplarse como una nueva fuente de costes de transacción, cuya contraposición con los del mercado -de tendencia opuesta- contribuye a definir el tamaño óptimo de la empresa (Rosen).

1.2) La empresa familiar

Este proceso histórico, asociado al avance de las economías derivadas de la división del trabajo, no fue lineal. Ya Marshall había señalado que su pleno aprovechamiento podía conseguirse a través de lo que él consideraba las dos caras de una misma moneda: en unos casos "tal aprovechamiento se optimiza a través de la concentración de un gran número de empresas de naturaleza similar en la misma localidad"; en otros "sólo puede conseguirse mediante la agregación de la mayor parte del negocio de un país en manos de un corto número de ricas y poderosas empresas, o, lo que es lo mismo, mediante la producción a gran escala; en otras palabras, se trata de decidir en qué medida las economías de producción a gran escala necesitan ser *internas*, y en qué medida pueden ser *externas*".

que no disponen de masa crítica en I&D (Fagerberg, 1996, p. 49). Romer (1990) ha diseñado un modelo de crecimiento endógeno basado en decisiones de inversión en I&D y en el aumento del stock de capital humano de los países.

Para Schumpeter, la iniciativa empresarial de tipo familiar es la que permite aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado: "la empresa individual familiar actúa según datos obtenidos de manera empírica, y en forma también empírica; puede haber cambios, pero se ajustan a los métodos habituales, no abandonándolos sino por la presión de las circunstancias y en tanto que sea necesario". Sin embargo, Schumpeter entendía que de su propia ventaja se derivaría también el principal inconveniente de la empresa familiar, que no sería otro que el conservadurismo.

Frente a esta concepción estática de pasividad adaptativa de la empresa familiar, la historia empresarial británica (e italiana, por no hablar de la pauta de capitalismo familiar vigente en todo el arco mediterráneo español) muestra que posee también elementos sólidos y perdurables: si bien es verdad que la dirección personalizada, la obsesión por mantener el control de la empresa y la renuencia a contratar dirigentes ajenos a la familia constituyen sendos lastres para la expansión de los recursos propios, la creación de capacidades técnicas y el desarrollo de capacidades directivas, esta tendencia contrasta con la gran proclividad, observada por Chandler, de los dirigentes de empresas familiares hacia la delegación de funciones de dirección de tipo secundario en los trabajadores más cualificados, lo que permite una actuación más descentralizada, especializada y flexible que la de las grandes corporaciones clásicas.

A su vez, la tendencia hacia el reparto de beneficios y dividendos -frente a la reinversión de beneficios en I & D y en diversificación- no es contemplada necesariamente por la moderna teoría financiera como un *handicap*, sino que puede funcionar como una palanca para el autocontrol de las decisiones de expansión y diversificación y para la gestión ajustada del valor de la empresa y de la rentabilidad de las inversiones (Jensen). Así pues, la menor capacidad de expansión y control de riesgos se vería compensada por la mayor eficiencia y adaptabilidad, aunque las limitaciones estructurales de este tipo de empresas en cuanto a potencial de crecimiento (Williamson, 1967) les habrían hecho pagar por ello el precio de no entrar a formar parte de los oligopolios globalizados.

Sin embargo, la reemergencia de esta forma de iniciativa empresarial durante los dos últimos decenios -al mismo tiempo que se producía el colapso de algunas de las *top/500* grandes empresas corporativas mundiales- ha hecho que se vuelva la vista hacia la diferenciación de Marshall entre economías internas ("las que dependen de los recursos, la organización y la dirección eficiente de la empresa") y las economías externas ("que dependen del desarrollo general y de la localización de la industria") y hacia los tres tipos de ventajas o factores de competitividad de que disfrutaban las pequeñas empresas localizadas en los distritos industriales: a) compartir un mercado especializado de trabajo externo con beneficios mutuos para las empresas (oferta abundante) y para los trabajadores (menor riesgo de desempleo); b) posibilidad de dar apoyo al suministro de insumos especializados y beneficiarse de las "actividades subsidiarias que crecen en los alrededores, suministrando implementos y materiales y organizando su tráfico, todo lo cuál conduce a la economía de estos materiales", y, c) aprovechamiento de los desbordamientos de información tecnológica, a través de los cuales "los misterios de la industria dejan de serlo; es como si estuvieran en el aire, y los niños los aprenden de manera inconsciente. El buen trabajo es correctamente apreciado; las invenciones y mejoras en la maquinaria, en el proceso y en la organización general del negocio son discutidas y sus méritos valorados: si una persona inicia una nueva idea, otros se la apropian y la combinan con sus propias sugerencias, de modo que se convierte en la fuente de nuevas ideas".

Scitovsky definió las economías externas pecuniarias como aquellas que reducen los costes de los *inputs* en el proceso de producción y se incorporan a través del mercado, mientras que las tecnológicas lo hacen acelerando el proceso de difusión de la tecnología, facilitando con ello el desplazamiento de la función de producción de cada empresa. La existencia de estas economías produce divergencias entre las rentabilidades individual y social de la inversión y la expansión industriales, especialmente en los contextos de competencia imperfecta asociados a los procesos acelerados de industrialización y desarrollo económico, que es cuando suelen aparecer de forma masiva las economías externas pecuniarias (Fleming).

Krugman ha propuesto la generalización de las economías externas (no limitándolas a una industria específica) a través de los enlaces de demanda y oferta (y no meramente los tecnológicos), apoyándose en el hecho de que en condiciones de rendimientos crecientes y competencia imperfecta, estas externalidades de tipo pecuniario constituyen la modalidad principal de las economías de escala, lo que explica que "la producción de manufacturas tienda a concentrarse allí donde existen grandes mercados y, a su vez, que los grandes mercados se encuentren allí donde se concentra la producción de manufacturas". Marshall lo había expresado con el mayor lujo de detalles: las aglomeraciones aprovechan la concentración demográfica para utilizar toda la oferta de trabajo familiar disponible -lo que permite aminorar la tensión sobre el salario individual- y protegen al territorio de la debilidad inherente a las zonas de monocultivo industrial, sobre todo si se trata de industrias dependientes de una ventaja natural, que puede resultar extremadamente volátil. "Estos peligros se eliminan en las grandes ciudades y en los distritos industriales más complejos, en los que se desarrollan fuertemente varias industrias pertenecientes a diferentes actividades". Cuanto más se abaratan los medios de transporte y comunicaciones "mayor es la tendencia de cada localidad a ampliar la distancia de sus suministros, lo que acentúa la tendencia hacia la concentración de industrias particulares".

La importancia del aprovechamiento de las economías de escala bajo la modalidad de economías externas ha permanecido largo tiempo enterrada, aunque Marshall no desperdiciase ocasión para señalarlo, sobre todo en un tipo de actividades que constituyen el núcleo de las industrias y servicios actualmente emergentes, por lo que no resulta extraño que el interés por aquellas haya reaparecido -como el río Guadiana- recientemente con todo vigor: "el curso general del progreso -afirmaba Marshall- está de su parte, porque las economías externas están creciendo constantemente en importancia, con relación a las economías internas, en todas las materias de la industria del conocimiento: los periódicos y las publicaciones técnicas y comerciales están explorando permanentemente en favor del pequeño empresario y proporcionándole el conocimiento que necesita. En su favor juega la ventaja de que los cambios en las manufacturas dependan menos de la simple regla del dedo pulgar y más del desarrollo general de los principios científicos, y que buena parte de éstos sean realizados por su propia cuenta por estudiantes y publicados rápidamente en interés general. El pequeño empresario industrial puede ser excepcionalmente fuerte si tiene la habilidad de proporcionarse tales facilidades obteniendo nuevo conocimiento". Independientemente del mecanismo de difusión, es claro que Marshall trataba de enfatizar la pluralidad de vías para aprovechar las economías externas no pecuniarias, entre las que se encuentran las externalidades producidas por los bienes libres y los bienes públicos.

Fue Pigou quien recuperó la preocupación de su maestro por las economías externas, generalizándolas a través del análisis de las diferencias entre los productos marginales netos privado y social, para incluir también las economías externas negativas, como, por ejemplo, los efectos contaminantes causados por el humo expulsado por las chimeneas de las fábricas o

los efectos sobre el clima causados por la deforestación. Hasta mediados de los años sesenta el problema se mantuvo vivo en las discusiones económicas (Mishan), pero la escuela de Chicago utilizó el llamado *teorema de Coase* para tratar de enterrar el problema o, al menos, para evitar que su existencia contaminase el axioma de la asignación eficiente de recursos realizada automáticamente por las economías competitivas, sin necesidad de regulación ni intervención pública. La solución del problema de las economías externas -reducido a los costes de transacción- se remitía simplemente, para Stigler, a una buena teoría de la información. Dixit y Olson acaban de desmontar el falso *teorema de Coase* y demostrado que cuando existen varios jugadores -y no simplemente dos- la racionalidad económica individual puede resultar contradictoria con la rentabilidad social y, en ausencia de instituciones, políticas, o reglas adecuadas, no conduce a la acción colectiva para la creación de bienes públicos sino al deseo de "viajar sin billete" (o sea, a la actitud de gorronería) por parte de todos los agentes. Así pues, las economías externas continúan siendo un poderoso instrumento de análisis, planteando nuevas posibilidades a la actuación de política económica e incentivando la experimentación con nuevas fórmulas organizativas para aprovecharlas.

1.3) La iniciativa empresarial innovadora

Schumpeter (1912), por su parte, aportó la tercera dimensión de la iniciativa empresarial al proponer: "llamemos 'empresa' a la realización de *nuevas combinaciones* de medios de producción, o sea, nuevas funciones de producción, y 'empresarios' a los individuos encargados de dirigir dicha realización. Solamente se es empresario cuando se llevan efectivamente a la práctica *nuevas combinaciones*', y se pierde tal carácter en cuanto se ha puesto en marcha el negocio; cuando se empieza a explotar igual que los demás explotan el suyo". El tercer Cadbury lo había expresado con toda rotundidad: "una empresa que vende un producto en el que está especializada, puede continuar haciéndolo de forma casi indefinida, siguiendo simplemente el impulso de su propia inercia".

Los empresarios schumpeterianos movilizan en primer lugar las economías de alcance (cuya mejor definición se encuentra en la idea de las "nuevas combinaciones") que emanan de la posibilidad de aplicar lateralmente una misma innovación de producto/servicio a la satisfacción de un conjunto diversificado de necesidades y/o una misma innovación de proceso/tecnología a la producción o prestación de una amplia gama de productos y o servicios. Para Schumpeter este tipo de empresario no es un simple inventor -ya que para cumplir su función es necesario el ejercicio del liderazgo-, ni un simple individuo movido por motivos "racionales" de maximización hedonista *en ningún sentido*, sino más bien por "el ideal y la voluntad de fundar un reino privado, la voluntad de conquistar, de tener éxito por el éxito mismo, y no por sus frutos. Finalmente, existe el gozo del creador, de hacer las cosas, o simplemente de ejercitar la energía y el ingenio. Nuestro tipo de hombre busca dificultades, con objeto de verse obligado a realizar alteraciones; encuentra su gozo en la aventura".

Si la iniciativa corporativa descansa sobre la mejora de la productividad y la empresa familiar sobre su capacidad de adaptarse al ambiente en que se mueve, la iniciativa innovadora es la base para la mejora continua de la calidad. La capacidad para "poner en relación valores que hasta el momento resultaban inconmensurables" es como Matthews define la capacidad de innovación cuando ésta se concreta en la aparición de nuevos mercados, como consecuencia de la combinación biunívoca entre tecnologías y necesidades. En su aspecto más creativo, la

sistematización de esta capacidad es prácticamente imposible, porque "no existe un modo de enseñar a alguien a ser un genio" (Drucker, 1986).

Como afirmara Schumpeter: "Es quizá obvio que, aparte de los beneficios monopolísticos, las utilidades de la industria se deben a innovaciones afortunadas y, por lo tanto, no pueden ser objeto de trato por una teoría, ya sea estática o dinámica, que supone funciones constantes de producción. Se debe tratar al capitalismo como un proceso de evolución que no consiste en los efectos de los factores externos sino en una especie de mutación económica -me atrevo a usar un término biológico- a la que he dado el nombre de innovación". A pesar de todas estas dificultades de definición, Schumpeter identifica el "desenvolvimiento de nuevas combinaciones" con la aparición, al menos, de cinco fenómenos: a) nuevos bienes o nuevas calidades de un bien; b) nuevos métodos de producción; c) la apertura de nuevos mercados (en otros países); d) la conquista de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o bienes semifabricados, y, e) la creación de una nueva organización de cualquier industria.

Su discípulo, Peter Drucker, llevaría la lista a siete fuentes de innovación: a) lo inesperado (éxito, fracaso, acontecimiento); b) la incongruencia (económica o entre realidad y supuestos); c) la necesidad de un proceso "sustituyendo un enlace débil y/o rediseñando un proceso antiguo, partiendo de los nuevos conocimientos técnicos; en algunos casos, de lo que se trata es de hacer posible un proceso proporcionando el *eslabón perdido*"; d) los cambios en la estructura de la industria y el mercado; e) la demografía; f) los cambios culturales (de percepción, significados, apetencias), y, g) los nuevos conocimientos (aunque en este caso se llegue a incurrir en demoras de entre 25 y 35 años, los mismos que, según Kuhn, transcurren entre la aparición de una nueva idea científica y su conversión en un nuevo paradigma.

El modelo de análisis económico más general, en contextos de desarrollo tardío, considera la innovación empresarial como un mecanismo que permite mejorar costes reduciendo el número de transacciones y sustituyendo factores de producción, y al empresario innovador como alguien que cubre los huecos y completa los insumos. En general, la innovación permite también mejorar la rentabilidad beneficiándose de la prima de precio asociada al liderazgo en calidad (Buzell-Gale) y del aprovechamiento de la demanda más volátil mediante la respuesta rápida a las nuevas necesidades (como sucede con la "moda pronta"). Para ello, este tipo de empresas suele operar la integración entre las fases de diseño-ejecución-comercialización y utilizar fórmulas organizativas (*empresas J*) que optimizan la utilización de la información interna y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno (Aoki).

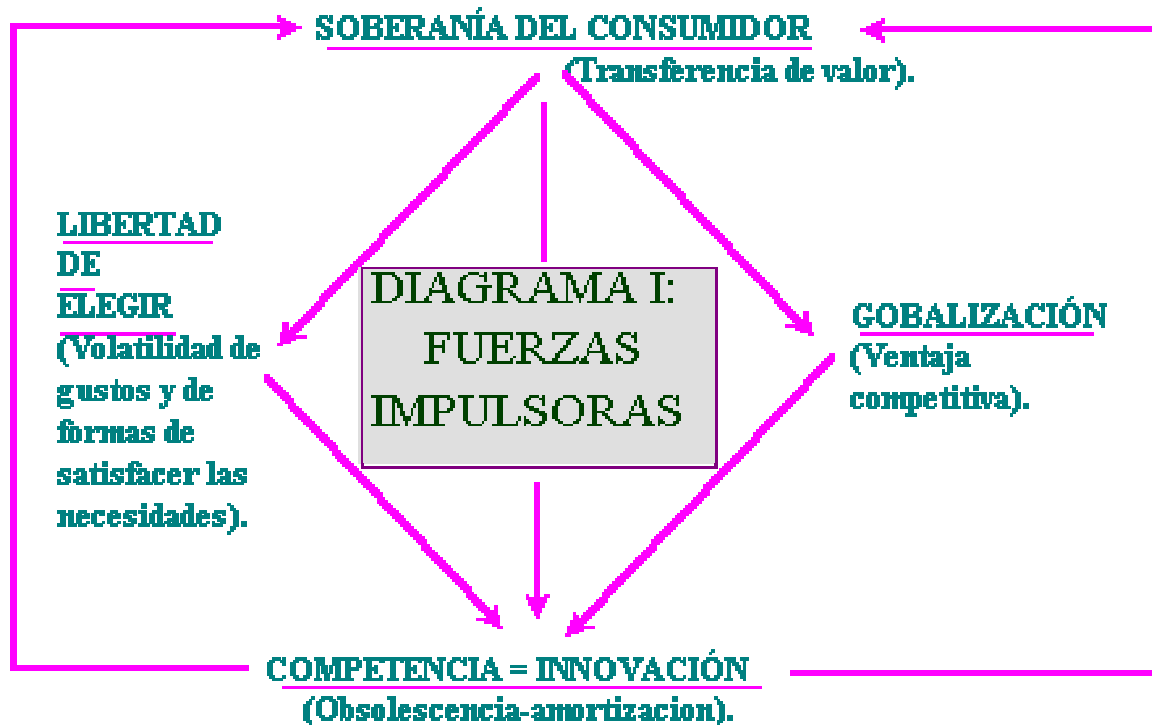
2. LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y EL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS: EL ASCENSO DE LA SOBERANÍA DEL CONSUMIDOR

El impresionante aumento que ha experimentado la soberanía del consumidor durante los dos últimos decenios permite hablar de la existencia de un mercado de compradores para la inmensa mayoría de productos y servicios de la cesta de consumo. Dentro de las *cadena de productos globales* esto resulta mucho más evidente en las *cadena dirigidas por el consumidor (buyer-driven)* -en las que el lugar estratégico lo ocupan las grandes cadenas minoristas y/o de tiendas marquistas, en torno a las cuales se estructuran redes globales de producción descentralizada, generalmente intensiva en trabajo- que en las *cadena dirigidas por el productor*, mucho más intensivas en capital y tecnología y dominadas por las grandes compañías multinacionales, aunque el efecto se deja sentir también con gran intensidad sobre estas últimas. Según, Porter (1996) esto se debe a la acumulación de empresas competidoras en la "frontera de la productividad", lo que en términos microeconómicos significa que, con la tecnología disponible, la mayoría de los productores utilizan el mínimo de factores posible.

Aunque este es el supuesto habitual para el equilibrio en la teoría económica de los costes bajo supuestos de competencia perfecta, históricamente una situación así sólo se ha producido con carácter general y continuado durante las etapas recesivas o de crecimiento lento de los cuatro grandes ciclos Kondratief registrados desde la Revolución industrial. El que durante las fases expansivas de los ciclos subsiguientes se aminorase esta percepción no debe hacer olvidar que esa ha sido la principal fuerza de dinamización de la economía moderna, como puso de manifiesto la corriente hedonista, que fue minoritaria durante la etapa clásica de la teoría económica del valor. Esta línea de análisis definió el valor de un bien como la satisfacción que experimenta quien lo adquiere, derivada a su vez del placer que produce la eliminación de la privación, en lugar de hacerlo depender del esfuerzo empleado en producirlo, como hacía la línea productivista. El avance y la vigorización de esta línea analítica se han registrado históricamente asociada a las fases recesivas de los ciclos de crecimiento de larga duración y a las teorías sobre las plétores y el subconsumo, cuya reaparición moderna -como señaló Keynes- arranca de la asociación que realizara el último Malthus -en sus cartas a Ricardo de julio de 1821, apenas iniciado el bache del primer ciclo Kondratief- entre la insuficiencia de la demanda efectiva y la desocupación. Por eso, su propio intento consistió en restablecer la "verdadera tradición británica", descarrilada por el pensamiento de Ricardo (Skidelsky).

El hecho estaba siendo objeto de dura polémica con Ricardo, a través de sus notas -escritas en 1820- sobre los *Principios de Economía Política de Malthus*, en cuyo capítulo II éste planteaba abiertamente la discusión sobre los dos conceptos del valor. Ricardo resumió así las dos posiciones: "para Malthus el valor cambiante parece depender en gran medida de las necesidades de la humanidad y de la estimación relativa de las mercancías, pero, *cuando la competencia actúa libremente*, el costo de producción es el eje en torno del cual giran todos los precios del mercado". Marshall resolvería esta polémica con sencillez: "la utilidad gobierna el valor en el corto plazo; los costes de producción en el largo".

DIAGRAMA I



2.1) El origen de la doctrina

La doctrina hedonista fue desarrollada por Nassau W. Senior, en el transcurso de aquel mismo bache cíclico (1836), quien definió la economía política como: "la ciencia que trata sobre la naturaleza, la producción y la distribución de la riqueza. Bajo este término englobamos todas aquellas cosas -y sólo aquellas- que son transferibles, disponen en el estado actual de oferta limitada y -bien de forma directa, bien indirecta- producen placer o evitan el dolor [utilidad]. Para emplear una expresión equivalente: que son susceptibles de *intercambio*; o, para emplear una tercera expresión equivalente: que tienen *valor* [capacidad de un bien para ser entregado y recibido en intercambio]". Él mismo y otros economistas de esa década formularon la teoría del valor basado en la utilidad marginal. Esta teoría tendría que esperar a imponerse como paradigma hasta el decenio de los setenta del siglo XIX -coincidiendo con la *gran depresión*, que inicia la oleada descendente del segundo Kondratief-, a través de las obras de Menger y Jevons.

Es al término de esta fase cuando se produce la integración entre la corriente hedonista y una corriente productivista -la de la escuela austriaca- que contempla la producción en realidad como el nexo entre los factores de producción y el consumo. Tal integración se lleva a cabo en dos niveles: el análisis de los precios de equilibrio en un sólo mercado (el denominado equilibrio parcial de Marshall), y en un sistema completo de mercados interrelacionados (el modelo neoclásico de equilibrio general, de Walras). Mientras que el sistema de equilibrio general contempla simultáneamente el conjunto de los ajustes, el equilibrio parcial de

Marshall (estática comparativa), comprende a su vez, cuatro tiempos: el mercado *spot* (con oferta fija); el corto plazo (con oferta variable pero capital físico constante); el largo plazo (en el que el capital físico se adapta), y la tendencia secular (con cambios sustantivos en la población y el *stock* de conocimiento), que es la síntesis que se sigue estudiando hoy en los manuales de Microeconomía.

En términos sociológicos puede afirmarse que "el marginalismo cambió dramáticamente el estatuto conceptual del consumidor, pasando de un enfoque potencialmente distorsionador de la macroeconomía a un enfoque axiomático del comportamiento microeconómico individual y a considerarlo la fuerza motriz de toda la economía" (Frenzen *et al.*).

Durante la tercera oleada, Keynes desplazó el problema desde el razonamiento estático y microeconómico hacia los movimientos en el nivel general de precios (no simplemente los de los precios relativos) y hacia la insuficiencia de la demanda agregada, y trató de resolverlo manejando las curvas de oferta y demanda de dinero, ya que la preferencia por la liquidez se convierte en determinante cuando un *shock* hace que la inversión resulte menos atractiva, lo que puede conducir a un círculo vicioso, dada la identidad *ex-post* entre inversión y ahorro. Preocupado por los efectos de este círculo vicioso sobre la producción, Keynes se había zambullido con anterioridad en el estudio de la industria, colaborando durante tres años (1926-1928) con Lloyd George en su proyecto para revitalizar la política industrial del partido liberal. La encuesta puso de manifiesto la decadencia de las ramas industriales que habían impulsado las dos oleadas de crecimiento a largo plazo anteriores. Al impacto de esa decadencia atribuyó Keynes la causa principal que explicaba la transición entre la empresa familiar y la corporativa: "métodos que se adaptaban bien al estado de la expansión continuada de los negocios no son adecuados para la situación estacionaria o de decadencia de los mismos. La asociación en la empresa, tanto como en el mundo del trabajo, está a la orden del día; sería inútil -y loco- combatirla. Nuestra tarea es sacar partido de ella, regularlo y conducirlo por el buen camino", porque "el principio tradicional de adaptación lenta no es operativo durante las fases de economía estacionaria, lento crecimiento y/o decadencia industrial, en las que lo que se difunde, más bien, es la esclerosis".

Su sistema funcionó como impulsor de la inversión y como estabilizador del ciclo económico mientras se mantuvo activo el crecimiento potencial abierto por la oleada de innovaciones introducidas durante los años cuarenta -fruto de las aplicaciones civiles de las innovaciones bélicas (aeronáutica, electrónica, química, nuclear, etc.)- en conjunción con las necesidades de la reconstrucción posbélica europea y de la lenta recuperación del nivel de vida occidental de la posguerra. Agotado el potencial abierto por esta nueva combinación de necesidades y de formas de satisfacerlas -que explica la acumulación progresiva de los "puntos frontera", de que habla Porter, y que no es otra cosa que el signo del cambio de coyuntura del ciclo Kondratief- el problema no se encuentra ya en la insuficiencia *cuantitativa* de la demanda agregada, sino en la búsqueda de un nuevo espacio *cualitativo* de creación de valor: esto es, en la aparición de una nueva gama de necesidades insatisfechas (demanda) y de nuevas formas de satisfacerlas (producción).

La "nueva teoría del consumo", según la cuál el consumidor deja de ser un maximizador pasivo de la utilidad conseguida a través de sus compras en el mercado, para convertirse en "un agente maximizador activo, comprometido también de forma extensiva en la producción y en actividades de ahorro-inversión" (Stigler-Becker), constituye una "forma descentralizada de consumo productivo que se conoce actualmente como el sistema de producción doméstica" (Frenzen *et alia*). En realidad, el análisis de Stigler-Becker no es otra cosa que la aplicación

del supuesto del consumidor racional al hogar, en lugar de al individuo, y un intento de analizar el impacto de "los cambios en los argumentos que forman parte de la función de producción de los hogares como la base para explicar todos los cambios en su comportamiento a través de los cambios en los precios y los ingresos". Aunque los hogares reales sólo muy parcialmente se vean reflejados en el modelo, éste permite medir por otra vía la elevación del poder del consumidor y del ahorrador en el mercado.

Tal poder constituye la única forma actualmente practicable para reorientar la configuración de la nueva cesta de necesidades del futuro quinto ciclo de crecimiento a largo plazo -que probablemente ya ha comenzado- y que se distinguirá de los anteriores por su carácter global y porque las nuevas necesidades de inversión se plantean fundamentalmente en el sector privado, de modo que para impulsarlas hay que reducir los tipos de interés a largo plazo, esto es, controlar al mismo tiempo la inflación y los déficit públicos. Ese cambio radical de contexto -que comporta también la desaparición de los espejismos monetarios, el ascenso de expectativas racionales y el desarrollo de los mercados de capitales y de los fondos de inversión- convierte en innecesario y, a veces, en contraproducente el papel del Estado como motor clave de la inversión directamente productiva. El concepto de competitividad nacional viene a expresar, precisamente, el punto de conexión entre las dinámicas microeconómica y macroeconómica, dado que el funcionamiento completo del sistema económico ya no es dado observar a escala de un país particular más que a través de indicadores sobre el grado de eficiencia con que se emplean y se asignan los recursos en el mismo, lo que facilita la disponibilidad del recurso que dispone de mayor movilidad -que es el capital- para financiar un ritmo adecuado de inversión y crecimiento. El mejor indicador de aquella eficiencia es precisamente la rentabilidad a largo plazo de los proyectos de inversión, que determina la tasa de retorno de las inversiones en renta variable e incentiva al consumidor (en su calidad de ahorrador) para soportar el diferimiento temporal del consumo, en orden a conseguir un mayor consumo futuro mediante el ahorro presente.

2.1) El consumidor y la libertad de elegir

Desarrollando la idea central de la escuela austriaca sobre la producción, Schumpeter (1912) había señalado que: "bajo nuestros supuestos, los medios de producción y el proceso productivo no poseen un jefe real o, mejor dicho, su verdadero jefe es el consumidor. Los hombres que dirigen empresas de negocios no hacen sino lo que se les prescribe por las necesidades o la demanda". Según R. Coase fue Arnold Plant -el primer titular de una cátedra de Administración de Empresas en la London School of Economics a comienzos de los años treinta- quien difundió con mayor rotundidad en el mundo anglófono esta idea de Schumpeter, afirmando que "el empresario es simplemente el agente organizador de un empleador y controlador infatigable, como la comunidad de consumidores". Pero, para que la función empresarial, dirigida por aquel empleador último que es el consumidor se traduzca en verdadero progreso, afirmaba Plant, la condición necesaria estriba.. "en la libertad del individuo para modificar su conducta habitual -como consumidor o productor- siempre que considere que tal cambio puede resultarle ventajoso". La principal preocupación del Gobierno no debía ser -según él- el suministro de servicios públicos a través de monopolios -que era la tendencia entonces dominante en Europa-, sino más bien la limitación y el control de todo monopolio, que ya por entonces era la práctica más frecuente en Norteamérica, en donde las actividades que en Europa se reservaban para empresas con capital mayoritariamente público

se encontraban sometidas a regulación de precios y de condiciones de servicio, con el fin de limitar su poder sobre el mercado (Armstrong *et alia*).

Con el tiempo, la posición de Plant habría de convertirse en la orientación general de las políticas microeconómicas actuales, cuyo principal instrumento de actuación consiste precisamente en la defensa de unos niveles adecuados de competencia en los principales mercados, lo que no significa competencia perfecta, ya que ésta exigiría no sólo suficiente pluralidad de compradores y vendedores, sino también plena estandarización y homogeneidad de productos (Chamberlin), todo ello en un mundo en el que los rendimientos crecientes de escala no otorgasen a ciertas empresas excesivo poder sobre el mercado. Porque, con independencia de lo que ocurre en los estados de equilibrio, en el mundo real todo obstáculo o desviación de la situación de competencia perfecta -sea natural o convencional- es explotado por las empresas como factor de ventaja competitiva (Porter, 1985), ya que para este autor la estrategia empresarial no consiste en otra cosa que en "la creación de una posición única y, por eso mismo, valiosa" (1996).

Es más, el objetivo principal de las estrategias de diferenciación de las empresas y de los empresarios innovadores del tipo schumpeteriano consiste precisamente en lograr que sus productos o servicios sean percibidos como únicos por el consumidor -como modo de elevar su valor- para obtener unos "ingresos monopolistas" o "ganancias de posición" que sólo desaparecen con la entrada de otros empresarios al nuevo mercado (Triffin). Para Schumpeter (1954), "cualquiera que sea su naturaleza a otros respectos, las ganancias del empresario tendrán siempre alguna relación con la formación de los precios de monopolio. Cualquiera que sea la causa de esas ganancias, tiene que ser por fuerza tal que, al menos en el momento en que se realizan, los competidores no puedan conseguir lo mismo, pues si lo consiguieran no se podría tener ningún exceso sobre los costes (incluidos los 'salarios' del empresario). La afortunada introducción de una nueva mercancía o una nueva marca es tal vez la mayor ilustración de lo dicho.

Esto pone de manifiesto, por un lado, que la libertad de entrada resulta crucial -aunque no sea suficiente- en toda política de competencia, y, por otro, que toda política industrial realista se ve obligada en la actualidad a combinar -en dosis que se pretenden científicas, pero que, según Krugman, más bien constituyen un arte- el fomento y la exigencia de un nivel de rivalidad interempresarial adecuado -imprescindible para que exista un funcionamiento eficiente y dinámico del mercado- con la tolerancia hacia el necesario oportunismo en el diseño y ejecución de las estrategias de competitividad de las empresas individuales, ya que resulta notorio que nos movemos en un mundo de competencia considerablemente imperfecta.

El ámbito industrial es el que más cerca se encuentra de la competencia perfecta. La globalización de los mercados garantiza un nivel elevado de rivalidad, lo que se traduce en la asimetría que se observa en la cadena de valor añadido, que viene registrando transferencias permanentes hacia el consumidor de una proporción creciente del valor total generado a lo largo de la misma. El concepto de cadena de valor, introducido por Porter (1985), recupera la fusión de la línea hedonista del valor con la teoría austriaca de la producción. Senior había distinguido entre un valor "en si" (transferible) y otro "para si" (individual), y considerado como una simple consecuencia de su definición de valor el que una cosa tuviera valores diferentes para diferentes personas -o para la misma persona en distintos momentos del tiempo-, y son estos valores los que orientan la producción. La aportación de Porter consiste precisamente en señalar la existencia de cadenas de valor diferentes para el suministrador, el productor, el canal de distribución y el consumidor -lo que constituye un poderoso

instrumento de análisis de las estrategias de competitividad- y en constatar el ascenso de la soberanía de este último, como deseaba Plant.

Esta corriente general de liberalización está permitiendo aflorar una creciente volatilidad en los gustos y en las formas de satisfacer las necesidades de los consumidores y está exigiendo a las empresas el diseño de estrategias de competitividad basadas en la adquisición de ventajas mediante el desarrollo de capacidades que puedan ser percibidas por el mercado como competencias exclusivas o distintivas. Todo ello provoca una tensión creciente en los ciclos de innovación y de producto, que acelera la obsolescencia de los mercados y las necesidades de amortización de las inversiones, dando plena validez a la teoría del desarrollo económico formulada por Schumpeter y a la incorporación -realizada por Triffin- de sus implicaciones a la teoría de la competencia monopolista, desarrollada durante el decenio anterior por Joan Robinson y Edward Chamberlin.

En síntesis, el desarrollo actual de aquellas ideas establece que el flujo de innovaciones produce una continua evaluación de los valores y del empleo de los factores de producción. Al término de cada uno de estos procesos, si no hay barreras de entrada ni de salida, la línea que une los costes medios de las empresas de cada mercado homogéneo y competitivo se hace horizontal. Cada innovación hace que esa línea adquiera pendiente positiva -fuente de rentas para sus propietarios-, al menos durante la fase de difusión y generalización de las mismas. Los derechos de patente y otras barreras de entrada producen el efecto de prolongar este período y el monto del beneficio monopolista que producen. Esta es la razón que explica la aprobación de tales reglas por los Estados y por el sistema económico internacional -junto a subvenciones y desgravaciones sustanciales a las inversiones en I+D-, para compensar la propensión del sector privado a producir conocimientos tecnológicos en proporción subóptima, dado que sin tales derechos los beneficios derivados de los mismos resultarían indivisibles e inapropiables, generando puras economías externas, transfiriendo todo el valor al consumidor y anulando la retribución de la inversión de quienes los producen (Arrow). En ausencia de tales reglas, y de las instituciones públicas de protección de la propiedad industrial -como la Oficina para la Armonización del Mercado Interior (OAMI), en Europa- las inversiones en I+D y el esfuerzo innovador se convertirían simplemente en costes "hundidos" (no recuperables) o "varados" (sólo recuperables mediante la intervención regulatoria del Estado), de modo que no existiría incentivo para realizarlas.

2.3) El consumidor, la innovación y la calidad

El análisis del proceso de innovación realizado por Dasgupta plantea las hipótesis alternativas entre la carrera por ganar y la paciencia de la espera, que conducen a la disyuntiva entre estrategias empresariales de competitividad que buscan el liderazgo y las que actúan como seguidoras. Estas últimas se fijan inicialmente como objetivo la reducción de costes, mientras que las primeras concentran su estrategia en diferenciar los productos y servicios que ofrecen. Stinchcombe hace depender las ventajas relativas de unas y otras de las respectivas pendientes de las curvas de aprendizaje de la empresa innovadora y de la/s seguidora/s, llegando a la conclusión de que cuando el aprendizaje es rápido la ventaja monopolista adquirida por el innovador es superior, pero no inexpugnable, ya que puede ser contrarrestada por la/s empresa/s seguidora/s mejorando la pendiente de su propia curva de aprendizaje, ya sea aprovechando las ventajas de información, ya beneficiándose de una imitación realizada a bajo coste.

Sin embargo, los principales problemas prácticos y teóricos se plantean al analizar las estrategias de diferenciación basadas en la calidad, que trastocan por completo el paradigma analítico de la competencia perfecta. Desarrollando una idea planteada por Scitovsky hace más de cuarenta años, Stiglitz ha sintetizado el conjunto de casos y situaciones en los que no son los precios los que dependen de la calidad sino que es esta última la que depende de los precios, por causa de la costumbre (racional) de juzgar la calidad de los bienes y servicios por su precio en el mercado, que aparece frecuentemente tanto en los mercados de productos como en los de factores, como consecuencia de lo cuál las curvas de demanda pueden no tener pendiente negativa. Como ya señalara Adam Smith, el aumento de tipos de interés (o de primas de seguros) puede desplazar a los buenos deudores (o asegurados), aumentando la demanda potencial, pero deteriorando la calidad del riesgo debido a la *selección adversa*, al mayor incentivo hacia la adopción de riesgos temerarios, o a la elevación del *riesgo moral* en las crisis financieras de las empresas y en los contratos de seguro. La literatura moderna sobre la dependencia calidad-precio se inició en el análisis de los mercados de productos, con el celebrado caso de los coches usados (“limones”, en lenguaje familiar, cuando son malos), de Akerlof, en el que la información imperfecta y asimétrica sobre la calidad del producto reduce el mercado hasta amenazar su propia existencia. En general, la rigidez a la baja de los precios de los productos cuando se registran caídas en la demanda se explica precisamente por el temor de las empresas a que una reducción de precios sea interpretada por el mercado como un descenso de calidad, con la consiguiente aceleración de la contracción de la demanda. El análisis es perfectamente aplicable también al mercado de trabajo (salarios de eficiencia) y al de capitales, o al de evaluación por los mercados de la política monetaria.

Desde el punto de vista del análisis económico convencional todas estas situaciones cuestionan el supuesto de homogeneidad de los productos -esto es, que su calidad no se vea afectada por el precio- y el de la simetría de la información disponible, y ponen de manifiesto que el funcionamiento de las economías modernas se basa cada vez más en la confianza, lo que afecta también a la problemática del cumplimiento de los contratos. Finalmente, como consecuencia de estas inconsistencias de la realidad con los supuestos analíticos, los precios de equilibrio en muchos mercados no igualan oferta y demanda (son incapaces de vaciar el mercado o lo racionan), lo que cuestiona la generalidad de la ley clásica de la oferta y la demanda. Stiglitz piensa a este respecto que el propio concepto de equilibrio *Pareto eficiente* -esto es, la situación en que los agentes no tienen incentivos para modificar sus comportamientos- no se corresponde con el equilibrio walrasiano, que vacía el mercado, ya que, aún tratándose de mercados competitivos, ni los agentes del mercado real son simples vendedores pasivos *precioaceptantes*, ni todas las variables -incluso cuantitativas- resultan observables y -lo que es todavía más significativo- la información proporcionada por los precios resulta ambigua: puede ser interpretada por el mercado como un indicador de eficiencia productiva, pero puede también ser considerada como indicador de baja calidad. Este último aspecto provoca importantes consecuencias para la empresa innovadora y plantea barreras para su entrada competitiva en nuevos mercados. Las prácticas empresariales de aseguramiento de la calidad -que generan economías externas a través de la cooperación- son la respuesta a este problema, que en Europa se realiza a través de la Norma ISO 9000.

La hipótesis de Stiglitz ha sido plenamente contrastada por las últimas investigaciones del N.B.E.R. sobre la competencia en el mercado de ordenadores personales, que aparece segmentado en cuatro categorías: con marca y tecnología punta (T.P.); sin marca y con T.P.; con marca pero sin T.P., y sin marca ni T.P.. Pues bien, la competencia sólo se establece entre los productos de cada segmento, y para ganar esta competencia importa más el marketing que la tecnología. O, expresado en términos analíticos: "poseer un reconocimiento de marca

permite desplazar la curva de demanda, lo que no se consigue con la pronta adopción de tecnología de punta". La forma extrema de diferenciación consiste en la individualización del producto a la medida de las necesidades del cliente. Cuando esta estrategia se utiliza en los productos de gran consumo se han identificado cuatro vías de llevarla a cabo minimizando costes: transparente (sin la colaboración del cliente); colaborativa (con su ayuda); adaptativa (con productos estándar, pero adaptables), y cosmética (que sólo afecta a la presentación).

3.- LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES: LA ESCISIÓN DE LA PERSONALIDAD EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN

El otro gran problema suscitado por Triffin, el de la relación entre propensión a la innovación y separación entre propiedad y dirección, se ha complicado mucho en los 55 años transcurridos desde que se formuló. Triffin afirmaba que, aunque el titular del beneficio de la innovación sea finalmente el propietario de los factores de producción, el empresario schumpeteriano no propietario (esto es, el director ejecutivo de la empresa innovadora) suele disponer de oportunidades para situarse en posición de control sobre los factores hacia los que fluyen las rentas, ya que la distribución del beneficio entre empresarios y propietarios se realiza a través de contratos y está regida por factores institucionales. Como la expectativa de percepción de rentas es el principal incentivo para la innovación, ésta depende en gran medida del buen funcionamiento de estas instituciones. A estudiarlas se han dedicado los principales esfuerzos de cuatro de las corrientes analítico-profesionales que registran aportaciones más innovadoras durante los últimos cincuenta años: el *management*, la economía financiera, la teoría de los incentivos y la teoría de la agencia.

En realidad el planteamiento era muy sencillo: coincidiendo con Schumpeter, Triffin pensaba que mientras el empresario mantiene el control de la empresa -aunque contrate a un administrador- no existe ambivalencia respecto a la función emprendedora. El problema surge cuando se escinde la función empresarial entre el empresario no propietario, por un lado, y el propietario con responsabilidad limitada y sin capacidad de decisión, por el otro. Tal escisión requiere analizar por separado los beneficios empresariales puros, derivados de la innovación y de la competencia imperfecta (descritos por Schumpeter y por la escuela de Cambridge), los salarios percibidos por el empresario no propietario -en su calidad de gerente "marshalliano"-, y los ingresos de los propietarios de los recursos financieros.

De los tres, el único que puede determinarse con relativa facilidad por el mercado es el segundo, ya que los otros dos están sometidos a información asimétrica y comportan un elemento residual sobre la imputación del beneficio, que ya Marshall consideraba necesitada de un contrato de agencia, desdoblado, a su vez, en un contrato entre propiedad y dirección y otro entre ésta y los trabajadores: "La práctica totalidad de los ingresos de un negocio puede contemplarse como una *cuasi-renta compuesta* divisible entre los diferentes componentes de la empresa mediante negociación. Existe *de facto* una especie de reparto de beneficios y pérdidas entre casi todas las empresas y sus empleados". De la adecuada negociación entre las partes, a través de la estructura de contratos entre propiedad y dirección y entre ésta y los trabajadores, depende en buena medida el funcionamiento adecuado del sistema y el éxito de la empresa, ya que es ahí donde se establecen los incentivos para que el empresario efectivo - y el resto del personal- no se limiten a optimizar sus ingresos como gerente y asalariados, sino que maximicen también los beneficios empresariales puros, que son los que añaden valor a la propiedad, incorporándole rentas.

Para Triffin todo esto significaba un deslizamiento entre teoría económica y teoría sociológica de la empresa: "La Teoría clásica es predominantemente estática, no se ve afectada por las innovaciones ni por los nuevos desarrollos, de modo que su teoría del beneficio sólo sirve para un mercado puramente competitivo -con tecnologías que no experimentan cambios- en los que los empresarios son simples gladiadores en el combate por la maximización del beneficio. Por todo ello, el tránsito entre competencia pura y competencia monopolista lo es también desde la teoría económica hacia la sociología, con lo

que el análisis de las instituciones capitalistas adquiere una gran relevancia" a la hora de acometer el diseño de las nuevas instituciones exigidas por la empresa corporativa, ya que la calidad y eficiencia de estas instituciones en cada país es una nueva fuente de economías externas.

Desde entonces, la aplicación de las teorías procesal, de la conducta, el comportamiento, los contratos -junto a los costes de transacción derivados de los mismos- y los juegos estratégicos (y los superjuegos, en los que se toma en cuenta el aprendizaje), de las organizaciones -y hasta de la teoría política- al funcionamiento de la empresa ha arrojado espléndidos resultados, pero no tan satisfactorios como para admitir la conclusión prematura de Fama (1980), al explicar la eficiencia de la separación entre propiedad y control: "Las dos funciones tradicionalmente atribuidas al empresario -la dirección y la asunción de riesgos- son tratadas como factores naturalmente separados dentro de la estructura de contratos de la empresa. La disciplina de la empresa proviene de la competencia de las otras empresas, lo que impulsa la evolución de los mecanismos de seguimiento del desempeño del equipo completo y de sus miembros individuales. Los participantes individuales -y especialmente los directores- se enfrentan a la disciplina de -y disfrutan de las oportunidades que ofrecen- los mercados de los servicios específicos que prestan, tanto dentro como fuera de ella". Lo que queda claro es la aparición de un mercado crecientemente especializado en un tipo de "recursos humanos schumpeterianos" (Schultz, 1980) que se ha constituido en nuevo vehículo para realizar "transferencias entre empresas", bajo la forma de economías externas de gestión.

Sin embargo, la relación entre gestores y accionistas resulta en la práctica mucho más problemática de lo que predice la teoría: Franks y Mayer, por ejemplo, han analizado el funcionamiento del control de los directores en cuatro tipos de empresas corporativas en Alemania: las empresas con accionariado concentrado en grandes paquetes; las integradas en conglomerados de propiedad con estructura compleja; las empresas cotizadas en bolsa, pero controladas por un accionista bancario con paquete minoritario, y las empresas con accionariado muy distribuido y con gran movimiento del valor en el mercado. Pues bien, según esta investigación sólo el último tipo presenta evidencia de un control adecuado, capaz de imponer disciplina a los gestores, mientras que en las tres primeras modalidades de estructura accionarial suelen prevalecer los intereses estratégicos particulares de los titulares de los principales paquetes, en lugar del valor de la empresa, que coincide con los del accionista medio. En cambio, en el caso francés existe una relación entre malos resultados en bolsa y rotación de los ejecutivos, pero la probabilidad de que esto ocurra es inferior en el caso de empresas con accionariado diluido (sin accionistas con más del 10%) que en el de gran concentración accionarial (90% en poder de un sólo accionista). También en Norteamérica se está revisando la idea del accionariado distribuido como opción óptima, ya que se considera que conduce a la omnipotencia de los *managers* (Roe).

La evidencia empírica del funcionamiento de la relación propiedad-dirección en Norteamérica indica que la estrategia utilizada por los accionistas para controlar a los gestores ha consistido en obligarles a financiar con deuda las nuevas oportunidades de inversión, con lo que se trataba de aumentar la capacidad de negociación de esos mismos accionistas -especialmente de los más significativos- en caso de crisis. No obstante, se ha observado que esta estrategia acaba reforzando la solvencia de la empresa, y, si existe asimetría informativa, a medida que se refuerza la solvencia aumenta la autonomía de actuación de los gestores y disminuye la capacidad de que dispone el accionista para controlarlos. El caso de Acerinox constituye el polo opuesto de estas estrategias, al basar su expansión exclusivamente en la autofinanciación de las inversiones (Espina, 1997), fruto del equilibrio en la composición del accionariado, la profesionalidad del Consejo y su confianza en el *management*, que sólo surge en una relación a largo plazo.

Este análisis se refiere, naturalmente, a las grandes empresa cotizadas en bolsa, que en Norteamérica han venido mostrando una preferencia absoluta por las emisiones públicas de deuda en el mercado y -en segundo lugar- por el crédito bancario de tipo privado, utilizando el sistema de banca múltiple. Con ello se trataba de evitar o paliar la concesión de monopolios informativos, asociados al sistema de banca principal, que suelen restringir el crecimiento de las empresas con mayores oportunidades cuando eligen esta opción de financiación. Bien es verdad que las obligaciones de transparencia contable impuestas legalmente a las grandes empresas cotizadas hacen que el monopolio informativo concedido al banco principal resulte menor que el que se impone a las PYMES en circunstancias similares. Para estas últimas, en cambio, el sistema de banco singular o principal, de estilo alemán, parece ofrecer también buenos resultados en Norteamérica, precisamente porque proporciona el mecanismo externo de evaluación y control permanente del que carecen. La ausencia de este tipo de relación entre banco principal y PYMES es considerada como una de las causas de la frecuencia, la intensidad y la defectuosa resolución de las crisis financieras en las empresas italianas.

Los criterios de control de los gestores y de sus retribuciones vigentes desde hace tiempo en Japón y, en menor medida, en Alemania han servido como fuente de inspiración para el movimiento iniciado en Inglaterra por el *informe Cadbury*, que pretende incorporar mecanismos internos de control más eficientes, para evitar recurrir a estrategias contraproducentes para el valor de la empresa. La idea responde también a la preocupación de Triffin por la incorporación de la ética a la regulación de las instituciones económicas. Como se sabe, el *Comité Cadbury* recomendó en diciembre de 1992 la adopción de *códigos de buenas prácticas* para la organización y el funcionamiento de los Consejos de Administración de las grandes empresas. Su objetivo principal consiste en evitar la concentración de todo el poder de la empresa en manos del primer ejecutivo, diferenciando claramente las funciones de control y dirección estratégica del Consejo de Administración, de las de dirección, propias del *management*. El movimiento de fortalecimiento de los poderes del Consejo de Administración respecto de los del primer ejecutivo (*CEO*) de las empresas es especialmente relevante cuando tales funciones y las de la presidencia del Consejo se encuentran acumuladas, que suele ser lo más frecuente en la mayoría de los países, excepto Alemania y Japón: en EE.UU., esto ocurre en el 80% de los consejos de las empresas cotizadas.

Todo indica, por lo tanto, que seguimos encontrándonos con problemas sin resolver. En primer lugar, porque la innovación ya no puede ser tratada como aquella aventura romántica a la que hacía referencia Schumpeter, sino que ha sido incorporada a la dirección estratégica de la empresa (Ansoff), que reside en el Consejo de Administración -y que implica la evaluación y el control del riesgo- y es gestionada de manera más o menos sistemática en todas las empresas. La acción de las fuerzas del diamante del consumidor (diagrama I), que converge hacia una aceleración del proceso de innovación, retroalimenta la espiral de la soberanía del propio consumidor. Tal espiral conduce a la consiguiente elevación de la velocidad de rotación del capital, al crecimiento de las inversiones en I+D y -cuando existen oportunidades de expansión- a un aumento de las necesidades de nuevos recursos, que exigen -a su vez- fórmulas más avanzadas de control, pues la experiencia indica que -en ausencia de un control riguroso, profesional, permanente y anticipativo- los indicadores del mercado dictan su veredicto demasiado tarde, a través de la crisis y la necesidad imperiosa de proceder a la reestructuración financiera de la empresa, con el consiguiente consumo adicional de recursos.

La conclusión que se extrae de la experiencia norteamericana de los dos últimos decenios es que la relación problemática del empresario no propietario con la propiedad había conducido a otorgar un protagonismo y una confianza incondicional desproporcionados en los gestores de las mayores compañías, tratando sin duda de incentivar su espíritu innovador, pero haciéndolo de una manera inconsistente con los intereses de los accionistas. Aparentemente

esta estrategia no ha dado los resultados esperados. Antes al contrario, ha demostrado, en palabras de Jensen, que "los directivos tienen incentivos para hacer que sus empresas crezcan por encima de su tamaño óptimo. El crecimiento aumenta su poder, al poner más recursos bajo su control. También produce un aumento de su retribución, cuyos cambios se hallan positivamente relacionados con el aumento en las ventas. La tendencia de las empresas a retribuir a sus directivos intermedios mediante la promoción -en lugar de bonificaciones anuales- también introduce un sesgo organizativo hacia el crecimiento, para disponer de los nuevos puestos exigidos por el sistema de remuneraciones basado en la promoción". El problema se agravó porque el triunfo de las estrategias de autonomía de los gestores respecto a los accionistas resultó más fácil en "las actividades que generan rentas o cuasi-rentas sustanciales, en las que se dispone de mayores cantidades de *cash flow* libre, que es aquél que supera al requerido para financiar todos los proyectos que tienen un valor positivo actual neto, una vez descontado al coste relevante del capital". Y estas actividades son precisamente aquellas que surgen de la innovación -o disfrutan de otras formas de monopolio-, ya que es ahí donde la fuerza disciplinaria del mercado resulta más débil. Esto es, los inadecuados incentivos a la innovación puestos en manos de los gestores terminaron -como Saturno- por devorar a sus propios hijos en las grandes crisis corporativas de los años ochenta.

Estas son las razones que han inducido a la puesta en marcha de dos tipos de mecanismos correctores. En primer lugar, durante los años ochenta, el control se trató de realizar exclusivamente en Norteamérica a través del mercado de control corporativo: obligando a financiar la inversión con endeudamiento; forzando una política generosa de retribución a los accionistas, y a través de las adquisiciones fuertemente apalancadas (que impiden el funcionamiento de la empresa con su dimensión actual y fuerzan al gestor a desprenderse de activos para reducir el endeudamiento). Pero esta técnica, orientada por la ingeniería financiera -necesaria probablemente para producir el saneamiento rápido de la masa de errores estratégicos en los que se había incurrido durante el decenio anterior⁴⁴-, obligaba también a pagar el precio de sacrificar el aprovechamiento de oportunidades estratégicas.

La respuesta a este problema durante los años noventa está consistiendo principalmente en el rediseño institucional: a) se está revisando el contrato de agencia entre los directores ejecutivos y los Consejos de Administración, mediante la inclusión de nuevos equilibrios en la composición de este último y el reforzamiento de su poder de dirección estratégica, de remuneración y de control interno (Blair), y, b) al mismo tiempo se procede a revisar la relación entre la empresa y los suministradores externos de capital, ampliando la capacidad de negociación de los acreedores en las crisis. Las reformas del *Bankruptcy Code* de EE.UU., de la legislación francesa de procedimientos colectivos y del derecho alemán de insolvencias -todas ellas realizadas en 1994, al término de la última crisis- tienen por objeto, precisamente, producir un efecto de retroacción sobre el sistema de gobierno, el control corporativo y los mercados de crédito y de capitales, mediante la ordenación de las facultades de negociación y de las prioridades concursales otorgadas a cada parte en el momento de la crisis, que actúa como *última ratio* a la hora de resolver el desequilibrio que se produce cuando el valor de la empresa cae por debajo del valor de los recursos empleados. La urgencia de la reforma del obsoleto sistema concursal español resulta, pues, evidente.

⁴ Decenio dominado por la competencia exacerbada y por la fuga hacia adelante, en busca de economías de escala; hacia atrás, en busca de la integración vertical para reducir costes de transacción, y hacia los costados, en busca de la diversificación y las economías de alcance. Un balance de esta experiencia -generalmente negativa- puede verse en Galbraith-Kazanjan (1987).

4.- LA ADAPTACIÓN COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

El impacto del conjunto de cambios radicales de entorno sintetizados en el diagrama I está incidiendo sobre los tres vectores de la iniciativa empresarial en dos direcciones contrapuestas: la de buscar mecanismos para reforzar sus propias características distintivas, por un lado, y la de intercambiar sus factores de ventaja competitiva, por otro, como ilustra el cuadro II.

4.1) La empresa corporativa: coordinación descentralizada

Las empresas de tipo corporativo han procedido a desintegrar las funciones empresariales y a segregar los negocios no relacionados con su núcleo de competencias distintivas, en un proceso conducente a externalizar los costes de la volatilidad de los mercados mediante el suministro externo y a aligerar al máximo el proceso de producción interna para ganar flexibilidad productiva, que son las dos características clásicas de las PYMES. Se trata de un movimiento pendular que ha llegado a resultar desmesurado (como compensación, probablemente, a lo desproporcionado del movimiento previo de crecimiento, de mantenimiento del *stock* de semiproductos en proceso y de diversificación a cualquier precio) y hasta contraproducente (con pérdidas de flexibilidad productiva por falta de recursos humanos adecuados y de suministros de calidad), hasta el punto de que el análisis estratégico actual vuelve a dar máxima relevancia a la capacidad de coordinación de actividades y de hacer funcionar el sistema como un todo (Porter, 1996), que se representa por la idea de la *innovación de valor* como estrategia de alto crecimiento.

Al movimiento en favor de una mayor focalización de la visión de la empresa corporativa le ha acompañado: a) una simplificación de los niveles de jerarquía organizativa (organigramas planos), para aproximar el proceso de toma de decisiones a la línea operativa del negocio; b) la adopción de organigramas matriciales, en los que cada miembro ocupa al mismo tiempo un lugar en la estructura horizontal, de tipo funcional, y en la vertical, o departamental, tratando de ubicar a la mayor parte de los recursos humanos de la organización en los centros de beneficio y de minimizar la existencia de centros de coste, y, c) la adopción de organizaciones de tipo horizontal, en las que el trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo, que ligan las actividades llevadas a cabo por los empleados con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores, de forma que se consiguen mejoras en los resultados de las tres partes interesadas. En esta organización el trabajo y la gestión son realizados por equipos, más que por individuos. Al mismo tiempo que procedían a adelgazar, a especializarse y a descentralizar su organización, las corporaciones han desarrollado hábitos de cooperación y estrategias de alianzas.

CUADRO 2

ADAPTACIÓN COMPETITIVA	TIPOS DE INICIATIVA EMPRESARIAL		
	CORPORATIVA	FAMILIAR	SCHUMPE- TERIANA
1 CAMBIOS PRODUCTIVOS			
A) Refuerzo de ventajas	Segregación de negocios no relacionados; focalización; competencias distintivas (<i>core</i>); producción ajustada (<i>JIT</i>)	Sistemas Productivos (SPL): cooperación-confianza; <i>deconstrucción</i> competitiva	Compresión de los ciclos de innovación y producto; retroacción frente a las señales del mercado; amortización acelerada de inversión inmaterial
B) Intercambio de ventajas y factores de competitividad	Desintegración-integración: externalización productiva (<i>out/global sourcing</i>); empresas-red; alianzas estratégicas	Distritos industriales: integración social local; <i>impannatori</i> ; partenariado; subcontratación agrupaciones de empresas	Sistema ciencia-técnica; cooperación tecnológica; innovación modular

2 CAMBIOS ORGANIZATIVOS

A) Refuerzo de ventajas	Descentralización organigramas matriciales y planos; organización horizontal	Instituciones intermedias: catalizar economías externas, vía innovación simultánea	Creación de conocimiento: tripulación; nueva visión; entorno <i>hipertexto-windows</i>
B) Intercambio de ventajas y factores de competitividad	Coordinación descentralizada: contratos de confianza (<i>learning by monitoring</i>); gestión de la innovación y la I&D	Creación de redes: integración flexible de capacidades	Matriz y espirales de conversión del conocimiento: tácito/explicito; interno/externo

En este aspecto, las historias nacionales presentan grandes diferencias: si la cooperación es algo apenas recién descubierto en Norteamérica, puede decirse, en cambio, que es la característica distintiva del desarrollo empresarial en Alemania, hasta el punto de que Chandler (1990) toma a este país como modelo del "capitalismo gerencial cooperativo", lo que se ve facilitado, probablemente, por la fuerte especialización de las manufacturas alemanas en la producción de bienes de equipo -frente a la especialización americana en bienes de demanda final de gran consumo- cuyos diseños requieren una relación particularmente estrecha con las empresas clientes y cuya producción -realizada por trabajadores encuadrados en oficios- exige mantener una red adecuada de empresas suministradoras -lo que no suele suceder en las manufacturas de consumo-. Ese es también el caso de Japón, si bien es cierto que la cooperación se ve facilitada en este caso por la pertenencia de las empresas a los grandes *Keiretsu*, que han aprendido a desarrollar una extraña mezcla de cooperación en su seno, que no excluye el estímulo a la mayor competencia y rivalidad.

El fortalecimiento de la inversión en I+D es el mecanismo de la gran corporación para apropiarse de las ventajas características de la iniciativa empresarial de tipo Schumpeteriano. Con ello se persigue reforzar las ventajas competitivas derivadas de las economías de alcance a través de *estrategias horizontales*, que están adquiriendo una importancia creciente en nuestro tiempo (Porter, 1985). En este aspecto, también el modelo histórico alemán proporciona enseñanzas interesantes: las fuertes inversiones en I+D de las industrias química y pesada constituyeron tradicionalmente una fuente de generación de economías de alcance

(debidas a la polivalencia de los principios activos descubiertos en la investigación química y de muchos componentes utilizados en la industria pesada), mucho más fluida que la de las corporaciones norteamericanas del sector de bienes de consumo. Al mismo tiempo, la necesidad de disponer de una fuente de suministro de recursos financieros a largo plazo para acometer ese tipo de inversiones de carácter intangible obligó a cada empresa a establecer lazos especialmente estrechos con un banco -que actuaba como banco principal-, situando a alguno de sus directores en el Consejo de Administración de la empresa prestataria, tratando con ello de minimizar los problemas de información asimétrica.

En general, el modelo alemán de capitalismo organizado es caracterizado por Chandler como un sistema mucho más proclive a las diversas formas de cooperación: a) intraempresarial, entre trabajo y gerencia; b) interindustrial a través de cárteles y acuerdos interempresariales, no obstaculizados por una legislación tan estricta como la *Antitrust Act* de 1890 en EE.UU., y, c) mediante el establecimiento de fuertes relaciones entre la banca de tipo universal y la industria y entre ésta y uno de los mejores sistemas educativos del mundo. Esta elevada calidad de las universidades e institutos alemanes, así como la colaboración de las empresas en el sistema de formación profesional dual, explica la elevada dotación de recursos humanos de alta cualificación, que permitió a la industria alemana establecer sistemas de producción mucho menos dependientes de la centralización jerárquica y de la separación entre diseño y ejecución que los del sistema norteamericano descrito por Noble. De ahí la relevancia de disponer en España de un sistema de enseñanzas técnicas capaz de abastecer la demanda de ingenieros.

La implantación de sistemas de gestión interna de la innovación, como el *internal corporate venturing (ICV)* analizado por Burgelman y Sayles, ha permitido a la empresa corporativa de alta tecnología norteamericana durante el decenio de los ochenta endogeneizar parcialmente la función de innovación mediante procesos que van de abajo arriba -en lugar de los procesos de arriba abajo, típicos de la planificación estratégica-, de modo que la experimentación, selección y verificación de la viabilidad de cada innovación se llevaban a cabo antes de incorporar la innovación a la estrategia de la empresa, constituyendo la modificación de esta última una "racionalización retrospectiva", con lo que la división generadora de nuevas iniciativas (*new-venture division: NVD*) parecía capaz de asumir por sí misma un segmento de la función schumpeteriana. Resulta dudoso, sin embargo, que estos desarrollos hayan significado alcanzar la total "marshallización" de la alta dirección, habida cuenta de los problemas de indeterminación del contexto estratégico y de difuminación de la visión global de las empresas a que estos experimentos han dado lugar, que se asocian con las estrategias de crecimiento a cualquier precio y con la moda de la diversificación lideradas por la alta dirección en los contextos de ausencia de control adecuado, analizados por Jensen.

Cualquiera que haya sido la tradición nacional, la globalización económica está imponiendo la convergencia de elementos esenciales de los sistemas organizativos y productivos. El proceso de desintegración corporativa (vertical y de conglomerados diversificados) implica otro paralelo de recomposición de los procesos de integración, de modo que la gran empresa está teniendo que "reaprender" mecanismos de relación en su interior y con otras unidades productivas, desandando en cierto modo el camino de internalización emprendido hace cien años, y redescubriendo los problemas de vulnerabilidad inherentes a la dependencia de un volumen creciente de suministros desde el mercado. Frente a la organización jerárquica y centralizada de la producción, la desintegración implica reforzar la capacidad descentralizada de relación de todas las unidades con sus clientes y con sus proveedores (internos o externos), mientras que la flexibilidad y adaptabilidad productivas plantean la necesidad de diseñar

instituciones contractuales fluidas, que minimicen los costes de transacción y que permitan a cada participante en el proceso aprender y adaptarse a los cambios de requerimientos, lo que exige recuperar la confianza de todos los agentes en que no resultarán penalizados por causa de su contribución activa al éxito de los objetivos estratégicos de la empresa, evitando la psicosis de suma cero que ha dominado el juego empresarial durante toda la etapa de reingeniería productiva.

Analizando el caso japonés, Sabel señala que "el sistema [*Just in Time*] funciona porque los participantes se ven inducidos a mejorar su desempeño por sus propios motivos, redefiniendo constantemente lo que ha de hacerse. El precio a pagar por esta autonomía estriba en que existe un acuerdo de principios según el cual las mejoras sólo cuentan como tales si superan ciertos estándares (que pueden ser los históricos u otros bien definidos): los subcontratistas deben, por ejemplo, reducir sus costes de producción en una proporción dada cada seis meses, a partir de los precios vigentes en el mercado en el momento del acuerdo, que se adoptan como referencia". Para que este sistema de blanco móvil resulte consistente con la evolución de los requerimientos de los clientes y con la mejora continua de la calidad "el prerrequisito... consiste en definir el desempeño de cada parte mediante la referencia a sus efectos sobre el desempeño del todo". Por ejemplo, en los contratos de suministro a largo plazo para un programa típico de *just-in-time*, existen referencias constantes a las "especificaciones dadas por el cliente en cada momento", a "colaborar con él en el desarrollo de prototipos", a "proporcionar información sobre el programa de reducción de costes"... etc. A este sistema de interacción cooperativa (o de *coordinación descentralizada*) Sabel la denomina de "aprendizaje a través de la evaluación" (*learning by monitoring*) porque consiste en la redefinición constante de objetivos como consecuencia de la evaluación del desempeño. En la medida en que esta cultura se impone, se aminora el riesgo de comportamientos estratégicos (que multiplican los costes de transacción) y la racionalidad de la integración vertical entre empresas.

Naturalmente, el sistema exige una reintegración de las fases de concepción y ejecución en la fabricación de los productos, con lo que la empresa corporativa se apropia de la característica básica de la empresa innovadora tradicional, el prerrequisito de lo cuál es una considerable descentralización de las decisiones, de modo que las estructuras jerárquicas quedan diluidas. En el caso japonés este proceso se ha visto facilitado por la tradición del trabajo en equipos, compuestos por miembros que disponen de formación básica en el conjunto de tecnologías requeridas, pero que no se encasillan en una especialización fija, sino que utilizan colectivamente su experiencia acumulada para resolver los problemas y mejorar el sistema de producción, a través de los círculos de calidad y en diálogo con sus equipos clientes y suministradores, tanto dentro de la empresa como apelando al suministro externo.

Bajo esta forma de organización, la unidad básica es el equipo de trabajo, que puede constituir una subunidad dentro de una gran empresa corporativa o el núcleo de una empresa que actúe como suministrador independiente, ya que el equipo mantiene permanentemente activas todas las capacidades necesarias para la producción de un producto o un sistema diferenciado (e intercambiable) del mismo -definición que es cada vez más aplicable al mundo de los servicios-, sin que en ningún momento una capacidad específica se la apropie un miembro concreto del grupo, como sucede con los especialistas en el sistema de producción en cadena o, incluso, como sucede con los oficios en el sistema tradicional y/o en los sistemas alemán de la producción mecánica (basado en el aprendizaje dual) o italiano de los distritos de la industria ligera (basado en el aprendizaje por la práctica). La gran ventaja del sistema japonés consiste en que es capaz de integrar individuos con elevada formación básica y en que

desaparecen las fronteras competenciales entre oficios -con las consiguientes jerarquías y códigos de atribuciones y jurisdicción competencial horizontal, que suelen dar origen a conflictos tan intensos como los de tipo vertical-, puesto que la definición de capacidades del equipo viene dada por la elaboración del producto (o sistema) y esta última por la evolución de los requerimientos del mercado (interno y/o externo). El equipo dispone en cada momento de un tipo de conocimiento al que -utilizando un símil extraído del lenguaje de los programas de software- puede considerarse como "conocimiento residente", frente al "conocimiento propietario" de los oficios.

El sistema opera bajo el presupuesto de que el equipo de producción es capaz de evolucionar al ritmo exigido por el mercado, de modo que una parte de la función de innovación empresarial se descentraliza a medida que lo hace el proceso (mientras que permanecía centralizado en el sistema corporativo jerárquico, y descentralizado pero con elevados costes de ajuste en el sistema de oficios). Ciertamente, las ventajas económicas del sistema de "aprendizaje a través de la evaluación" sólo se consiguen minimizando los riesgos de obsolescencia del esfuerzo de cooperación y de acumulación de "conocimiento residente"⁵⁵, realizado por los miembros del equipo, lo que requiere un grado razonable de confianza en la estabilidad en el empleo. Probablemente por esta razón el sistema sólo ha funcionado razonablemente bien -en estado puro- en Japón, con compromisos de empleo de larga duración.

4.2) La empresa familiar y los sistemas locales de producción

Las empresas familiares, por su parte, han respondido al nuevo contexto con estrategias para optimizar su principal factor de ventaja -las economías externas-, tratando de minimizar, al mismo tiempo, los riesgos derivados de los comportamientos estratégicos oportunistas por parte de los otros agentes, que resultan inherentes al funcionamiento del mercado. Ya vimos que no cabe fiar exclusivamente la garantía de las transacciones al perfeccionamiento de los contratos, sino que tal garantía depende en gran medida de la confianza que pueda depositarse en las otras partes, ya que de otro modo los costes de transacción -derivados, de la preparación, el seguimiento y la ejecución de los contratos- se elevarían *ad infinitum*, y la desconfianza frenaría el crecimiento.

Por contraposición a la capacidad de imposición de "contratos de confianza" por parte de las grandes empresas integradoras sobre las suministradoras de menor tamaño, en el caso de la PYMES tales vínculos exigen la aparición de mecanismos fluidos de autorregulación, que son fruto de la cooperación continuada entre empresas (vid. Cuadro 2) y que surgen con mayor facilidad en contextos de proximidad local (Storper-Harrison). Tal cooperación encuentra el mejor *milieu*, o *atmósfera industrial*, en los sistemas productivos locales (SPL), en los que se generaliza como noción socio-económica (Becattini, 1990, A) el concepto del distrito industrial, que Marshall definiera en términos estrictamente económicos. Para Becattini (1990, B) el distrito industrial no es estrictamente explicable en términos de reducción del coste individual de producción de cada empresa debida a las economías de aglomeración: "No

⁵ No incompatibles con la "curva de aprendizaje propietaria", de Porter (1985, p. 187), base de las ventajas competitivas en costes y diferenciación de las estrategias de liderazgo tecnológico. En nuestro caso se trata de un conocimiento *residente para el equipo pero propietario para la empresa de la que éste forma parte*.

se trata ya de comparar una o varias pequeñas empresas con una gran empresa que fabrica el mismo producto, pues la atención se centra ahora en un `sistema' de pequeñas empresas que trabajan juntas para producir una gama completa de variedades de un determinado producto de base". En el distrito no hay sólo pequeñas empresas trabajando cara a cara, sino que de lo que se trata es "de su pequeñez en relación con la vida cotidiana de una población determinada y el modelo específico de división del trabajo local".

Tales distritos constituyen el tipo ideal de unidad de producción local en el que la especialización territorial se produce tanto a lo largo del eje vertical (permitiendo *enlaces aguas arriba* y *aguas abajo* de la cadena de valor), como a lo largo del eje horizontal (permitiendo la difusión y el desplazamiento de tecnologías y capacidades hacia distintos productos del mismo o -más raramente- de distintos mercados de necesidades), sin que tal especialización perjudique a la flexibilidad de adaptación de las empresas ni aumente la vulnerabilidad del SPL, que tanto preocupara a Marshall, dado que la mayoría de las PYMES participantes en el distrito tienden a mantener, a su vez, una fuerte especialización en capacidades distintivas u *oficios* (al tratarse de empresas unicapacidad, más que uniproducto). Tales capacidades admiten diversas combinaciones para afrontar cambios en la producción (en manufacturas de proceso o en sistemas de integración con un grado limitado de complejidad), de modo que el sistema productivo se encuentra en constante recomposición, al modo de un mecano, en el seno del distrito. La función de los *impannatori** consiste precisamente en transformar "el potencial cultural de una comunidad en bienes y servicios que pueden venderse en el mercado".

Ciertamente el sistema no es igualmente moldeable que el de "aprendizaje a través de la evaluación" que Sabel describe para los equipos de trabajo japoneses, y su capacidad de diálogo y remodelación conjunta con suministradores y clientes es menor, por lo que su ventaja competitiva aparece ligada a las industrias ligeras de consumo -y no a la de grandes bienes de consumo duradero o de inversión y de alta tecnología, como sucede con los oficios de alta cualificación en Alemania o los equipos de trabajo japoneses-. No obstante, el hecho de que entre las empresas participantes en el distrito exista fuerte rivalidad y competencia introduce un elemento de dinamización que no existe en esos otros dos casos. Una rivalidad no incompatible con la cooperación en un gran número de actividades generadoras de economías externas: "Las relaciones entre los miembros de una empresa pequeña no alcanzan el grado de abstracción exigido por los conceptos neoclásicos de mercado y empresa. Son, por ejemplo, suficientemente personalizadas para desterrar los `comportamientos' oportunistas tanto en el distrito como dentro de las empresas. Las sanciones sociales refuerzan y en ocasiones sustituyen a las sanciones puramente económicas del oportunismo. Merced al concepto de distrito industrial se supera en cierta medida el debate entre `pequeño y grande', porque, juntas, las pequeñas empresas de un distrito actúan como una gran empresa y disfrutan de análogas economías de escala. Su fuerza (y su debilidad) característica radica en que no se trata del resultado de un plan artificial, con las rigideces propias de todo plan abstracto, sino de la consecuencia de un proceso continuo de adaptación de objetivos y medios individuales" (Becattini, 1990, B)⁶⁶.

⁶ Para el de la industria cinematográfica norteamericana, vid. Storper (1989); para la evolución más reciente en Toscana, vid. Ottati (1996), quien observa una fuerte tendencia a las alianzas de tipo familiar.

La respuesta de la empresa familiar a los nuevos retos ha consistido igualmente en tratar de compensar su desventaja tradicional -derivada del tamaño y de la insuficiente explotación de las economías de escala-, mediante la formación de alianzas -que se ven facilitadas por la relación continuada y eventualmente terminan conduciendo a la integración, como he estudiado en el caso de GRES DE NULES (Espina, 1996)-, y en la creación de redes de cooperación cada vez más estables -tanto con otras empresas de sus mismas características, como con las de los otros dos vectores y con todo tipo de instituciones de cooperación públicas y privadas- para producir una integración flexible de las capacidades respectivas a través del reforzamiento de los sistemas o *clusters* productivos (locales, sectoriales y/o tecnológicos). En ellos la interpenetración de las empresas a lo largo de la cadena de valor -*aguas arriba*, incluida una amplia gama de servicios empresariales, y *aguas abajo*, hasta la prestación de servicios al cliente/consumidor final- hace que se difumine cada vez más la definición de los sectores productivos, de modo que la mayor especialización de cada unidad de producción o prestación de servicios se combina con una menor capacidad de autosubsistencia. En lo que se refiere a la innovación, la aplicación de las nuevas tecnologías productivas (CAD-CAM-CIM) permite a estas empresas reforzar sus ventajas de flexibilidad y aprovechar de manera creciente las economías de alcance, mientras que la cooperación en SPL facilita la innovación paso a paso y permite externalizar parcialmente -y compartir- los costes de obsolescencia asociados a estos procesos, que se ven facilitados por la capacidad de detectar nuevas asociaciones entre tecnologías y necesidades para crear nuevos mercados, que son resultado, en muchas ocasiones, de procesos de deconstrucción, en respuesta o como forma de absorber los *shocks* externos.

El papel de las instituciones intermedias -especialmente cuando reciben el apoyo de las políticas de *regionalismo experimental* (Sabel)- está resultando crucial en estos procesos, como sucede con el sistema español de creación de economías externas para las PYMES, que ha surgido de forma ampliamente descentralizada, generando efectos de difusión, y que está permitiendo catalizar la adopción simultánea de procesos de cambio organizativo, de *up-grading* tecnológico, de internacionalización y de reestructuración productiva -asociados a las consiguientes redefiniciones de capacidades profesionales y a procesos acumulativos de creación de capital humano-, con lo que se facilita el establecimiento de nuevos enlaces entre las empresas del SPL, la aparición de nuevos grupos empresariales multidivisionarios y la consolidación de relaciones equilibradas y duraderas entre cada una de ellas y las grandes empresas sometidas a procesos de desintegración y descentralización. Tales procesos abren nuevas oportunidades a la asociación, mediante mecanismos de "aprendizaje a través de la evaluación". Se trata de un proceso que se aplica también a la relación de la industria con los canales de distribución (sobre todo en las actividades de consumo final) y con las grandes empresas de producción que se suministran del exterior, pero que no está exento de tensiones, como se pone de manifiesto en los conflictos entre fabricantes y grandes superficies.

Finalmente, la pequeña empresa ha encontrado un poderoso mecanismo multiplicador de la capacidad de iniciativa emprendedora a través del contrato de franquicia, en el que se negocian por un lado las cuasirrentas imputadas al empresario innovador y, por otro, las modalidades de cooperación susceptibles de generar economías de escala en red, sin necesidad de ampliar el tamaño mínimo eficiente de cada unidad empresarial.

4.3) La empresa productora de conocimiento con forma Hipertexto-Windows (H-W)

En el tercer vector de la iniciativa empresarial, los empresarios de tipo schumpeteriano protegen también sus puntos débiles apropiándose de ventajas tradicionalmente asociadas al vector corporativo, como sucede cuando se refuerza la organización, aunque sea bajo la forma de estructuras *ad hoc*, o mediante la implantación de sistemas de jerarquía de *status* (Aoki) - propios de los sistemas organizativos clásicos basados en burocracias profesionales (Mintzberg *et alia*- y de sistemas de trabajo de alto rendimiento (Kochan-Osterman). Apropriándose también de factores desarrollados por el vector familiar, al reforzarse los mecanismos de cooperación interempresarial y/o institucional. Sin embargo, la respuesta de este vector consiste más bien en reforzar su propia fortaleza, acelerando los procesos de *customización*, *fidelización* y diferenciación de productos y de compresión del ciclo de innovación, el *time to market*, y el ciclo de vida del producto, lo que aumenta considerablemente las necesidades de inversión inmaterial y de amortización del capital y plantea nuevos problemas de organización, dirección y motivación.

La investigación de Nonaka y Takeuchi, basada en el análisis de los procesos de dinamización de la innovación en diecisiete empresas japonesas, permite a estos autores diseñar un modelo ideal de creación endógena de ventajas competitivas a partir de la innovación continua basada en la creación de conocimiento. El punto de partida del paradigma es -como en el análisis de Sabel- el equipo de trabajo. La imagen intuitiva acerca de cómo funcionan estos equipos en contextos de creación de conocimiento se logra contraponiendo el modo creativo de avanzar el equipo en un partido de rugby frente al modo planificado de hacerlo en una carrera de relevos: el primero avanza pasando el balón entre sus miembros con gran frecuencia y abriendo lateralmente el juego a lo largo de todo el campo, frente al avance lineal e individualista -uno cada vez- del equipo de relevos, e incluso frente al avance ortogonal bilateral (cambiar *versus* penetrar) del fútbol europeo. El primero requiere una interacción intensa y laboriosa entre los miembros del equipo. El movimiento de la pelota es impredecible y viene determinado en cada momento por la experiencia directa de cada miembro y por la dinámica de prueba y error. La pelota que pasa de un miembro del equipo a otro es el conocimiento, pero no siempre se trata del mismo tipo de conocimiento (vid. Diagrama II).

Existe un conocimiento tácito, no articulado todavía en lenguaje formal, y otro explícito, codificado para su transmisión. La interacción en espiral entre ambas formas de conocimiento dentro del equipo es lo que constituye la clave de la dinámica de creación del conocimiento. De hecho, existen cuatro modalidades de conversión entre estas dos formas de conocimiento, que permiten intercambios en espiral, pasando desde la socialización del conocimiento tácito -por simpatía o expresión informal- a la externalización conceptual mediante su conversión en conocimiento explícito, a la combinación sistémica de distintas formas de conocimiento explícito, hasta la internalización de conocimientos explícitos para convertirlos en operacionales, al término de cuyo proceso surgen nuevos conocimientos tácitos, que permiten iniciar otra vez la dinámica pero a un nivel de mayor complejidad.

Esta espiral de acumulación de conocimiento dentro del grupo adquiere una tercera dimensión por la interacción entre el grupo y el resto de la organización (y, cuando sale de la organización, mediante el intercambio entre ésta, los clientes, los suministradores, los distribuidores, los competidores y otras organizaciones exteriores). Para hacer posible este proceso es necesario: que se lleve a cabo de forma explícita e intencional; que el equipo

disponga de la necesaria autonomía, y que se le deje espacio para las fluctuaciones de prueba y error, para explotar el caos creativo y para la redundancia y la variedad.

DIAGRAMA II



El sistema no puede imponerse de arriba abajo, porque los procesos de "dirección del conocimiento" a través de la jerarquía formal no aprovechan el potencial de "socialización" y de "externalización" existente en el equipo. Pero al mismo tiempo tampoco puede ser de abajo arriba, porque la dinámica de las *task-forces* no optimiza la "combinación" ni la "internalización". En algo que recuerda las reflexiones de Marshall respecto a la dialéctica deducción-inducción en la búsqueda de las leyes económicas, Nonaka-Takeuchi consideran que las empresas japonesas creadoras de conocimiento emplean una forma de "dirección intermedia de arriba abajo" (*middle up-down management*), que implica:

- A. Establecer una visión de (o un mapa y un rumbo hacia el que se dirige) el tipo de conocimiento que constituye el núcleo de la estrategia de la empresa. Ésta se basa en la capacidad de adquirir, crear, acumular y explotar conocimientos; no productos o servicios, puesto que las fronteras del conocimiento son poco claras (genera múltiples economías de alcance). La visión debe dejar un cierto margen de equivocidad y apertura, que facilite "expandir el alcance competitivo y el horizonte tecnológico de la empresa". El papel orientador y delimitador de la visión estratégica hace que el símil del rugby -válido para el equipo creador de conocimiento- se convierta en el del fútbol americano, al incardinarse el equipo dentro de la estrategia de la organización.
- B. Crear "tripulaciones de conocimiento". Hasta ahora las carreras profesionales de ascenso dentro de la empresa eran de dos tipos: especialistas funcionales y directores de línea; es

necesario contar con una tercera carrera para el liderazgo de proyectos, cuyos miembros deben actuar al modo de empresarios schumpeterianos intrafirma (“intrasarios”); la carrera debe desarrollarse entre el personal especializado en las áreas de creación de conocimiento, cuya selección debe permitir disponer de equipos con suficiente variedad, complementariedad y autonomía.

- C. Crear un campo de alta densidad de interacción entre los miembros de las tripulaciones de conocimiento, con oportunidad suficiente para el intercambio y la conversión de conocimientos.
- D. Facilitar la autoorganización de los equipos, partiendo de un estado de información cero, sin dirigismos ni pretensión de actuación lineal (tipo equipo de relevos): “dejar que el equipo lleve el niño a hombros (al modo *piggyback*)”.
- E. Crear la dirección intermedia “de arriba abajo”. Esta parece ser la clave del éxito: tras la visión amplia del negocio, impulsada por la alta dirección, existe una segunda línea de negocios y conceptos de producto de rango intermedio, que constituyen el nudo o puente entre la estrategia general y la realidad de los empleados de línea. Frente al caso norteamericano, en el que los cuadros intermedios constituyen una especie en extinción, en las empresas japonesas creadoras de conocimiento este segmento es la base más firme de la organización.
- F. Funcionar con un tipo de organización *hipertexto*, o de *entorno Windows*: Cada individuo puede pertenecer a la jerarquía, actuar como miembro de una *task force* y pertenecer a la base de conocimiento, pero -frente a lo que ocurre en las organizaciones matriciales, en las que se es función y línea al mismo tiempo- en cada momento cada persona sólo actúa como una de las tres cosas (como cuando se pincha una palabra hipertexto o se trabaja con varias ventanas en Windows). Las posiciones no son excluyentes para las carreras personales, pero sí para cada participante en cada momento.
- G. Construir una red adecuada de intercambio de conocimientos con el mundo exterior (a través, por ejemplo, de la organización de los consumidores de los productos y servicios de la empresa, mediante “consejos asesores de consumidores”).

Conclusión

Como ya sucediera en los tres grandes ciclos de crecimiento y madurez económica registrados desde la revolución industrial, el panorama que emerge al término de la cuarta etapa, desarrollada durante la segunda mitad del siglo XX, significa un nuevo cambio de paradigma en los sistemas de producción, distribución e intercambio. La principal característica del momento actual consiste en un considerable aumento de la capacidad del consumidor para poner todo el sistema económico a su servicio. Su correlato productivo consiste en la centralidad de un nuevo tipo de empresa, cuyas características difuminan en cierto modo la vieja división tridimensional, que confería a las empresas ventajas o desventajas definitivas, derivadas simplemente de sus características organizativas. La aparición de una masa de economías externas -asociadas a la cooperación entre empresas y a un nuevo papel del sector público y de las organizaciones intermedias- equilibra en cierto modo las desventajas que recaían sobre las pequeñas empresas, poco aptas para generar las economías de escala que resultaron imprescindibles para competir con éxito en los dos ciclos anteriores.

Al mismo tiempo, el papel minoritario y puntual reservado al empresario innovador de tipo schumpeteriano adquiere en el nuevo contexto una enorme relevancia, que hace imprescindible para toda empresa asociarse al proceso de innovación, lo que no significa que todas ellas se vean obligadas a adoptar las mismas estrategias. La diferencia de tipos empresariales subsiste, pero puede hablarse de un nuevo equilibrio del terreno de juego competitivo (*level playing field*). Ahora bien, para jugar ventajosamente en este nuevo juego estratégico es preciso dominar una disciplina -la de la cooperación y el aprendizaje a través de la evaluación (*learning by monitoring*)- a la que Sabel considera como la nueva “lengua franca”, consistente en la discusión de proyectos entre empresas avanzadas -de cualquier tamaño y estructura-, que “constituye la precondition para hacer negocios en ese sector de la economía”. Una vez que la coordinación descentralizada se ha establecido en el núcleo central de la economía “también arrastra en esa misma dirección a toda su periferia. Tanto las pequeñas como las grandes empresas están modificando su organización interna, al mismo tiempo que reajustan las relaciones de unas con otras. La distinción entre centro y periferia se borra, e incluso en ocasiones intercambian su posición... Se percibe un proceso de consolidación, no en el sentido de la uniformización creciente, sino hacia la mutua inteligibilidad, al aparecer un lenguaje común para la evaluación y la cooperación mutua. Ciertamente, no existe un modelo aceptado de diseño organizativo óptimo, pero se está difundiendo rápidamente el consenso acerca de las técnicas utilizadas para mejorar el diseño de las organizaciones y acerca del hecho de que el dominio de tales técnicas requiere, a su vez, llevar a cabo ajustes organizativos”.

Sin embargo, pese a la consolidación de la multiplicidad de formas organizativas, ésta, como las anteriores etapas económicas, está liderada por un tipo de organización empresarial. La forma multidivisionaria, *M*, -que había surgido durante los años veinte de este siglo- se convirtió en el paradigma dominante durante su segunda mitad (Chandler, 1962). Porter (1985) señaló su decadencia y la necesidad creciente de combinar elementos organizativos horizontales con otros verticales, lo que permitió definir la forma matricial (*MX*), como paradigma dominante durante la etapa de cambio estructural. Parece, sin embargo, que se trató de una forma de transición, ya que la aceleración de los procesos de innovación organizativa está imponiendo, tan sólo diez años después, el paradigma organizativo denominado hipertexto o Windows (*H-W*). Si el análisis económico de las organizaciones ha enfatizado el control de la información de la forma *M* -para evitar la desviación de rentas paretianas- y la necesidad de delegar funciones del principal en el agente (Williamson-Winter), que se realizó a través de la forma *MX*, la forma *H-W* implica un nivel de confianza muy superior del uno en el otro, o, más bien, el desdoblamiento de la figura del principal, al hacer aparecer un “intrasario” que lidera los proyectos y estrategias de negocio de rango intermedio, al mismo tiempo que el agente adopta la forma de equipo, ninguno de cuyos miembros dispone de *conocimiento propietario*, de modo que su capacidad productiva se basa en la cooperación y la confianza, lo que impone cambios fundamentales a la cultura empresarial, al sistema de relaciones sociales y a las instituciones que enmarcan la actividad económica.

* *Impannatori*, del verbo *impannatare* (llenar de tejido una urdimbre): figura de “empresario puro”, típica del distrito industrial de Prato, cuyo único capital fijo es un almacén para el depósito y clasificación de material y productos finales. Este “empresario puro” sigue las tendencias del mercado y configura “proyectos del producto” o de gamas de producto; los subcontrata -en diálogo con los distintos “productores de fase”-, y, finalmente, los coloca en el mercado. Para los *impannatori* el distrito es una especie de capital flexible, capaz de producir cosas distintas, dentro de un mercado de necesidades concreto.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA ###:

- Agarwala, A. N. y S. P. Singh, dirs. (1963), *La Economía del Subdesarrollo*, Tecnos, Madrid.
- Akerlof, George A. (1970), "The Market for `Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *QJE*, vol 84, n1 3, agosto, pp. 488-500.
- Ansoff, Igor H. (1987), *Corporate Strategy*, 20 ed. Penguin Business, Londres-Nueva York.
- Aoki, Masahiko (1990), "The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm", en M. Aoki, B. Gustafsson y O. E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, SAGE, Londres, pp. 27-52.
- Armstrong, Mark, Simon Cowan y John Vickers (1994), *Regulatory Reform: Economic Analysis and British Experience*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Arrow, K. J. (1962), "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention", *Collected Essays*, vol. V, Oxford, 1985.
- Becattini, Giacomo (1990, A), "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion", en Pyke *et alia*, pp. 37-51.
- Becattini, Giacomo (1990, B), "Italy", en Sengenberger *et alia*, pp. 187-219.
- Berle, Adolf A. Jr. y Gardiner C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, Nueva York.
- Blair, Margaret M. (1995), *Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, The Brookings Institution, Washington.
- Burgelman, Robert A. y Leonard R. Sayles (1988), *Inside Corporate Innovation -Strategy, Structure, and Managerial Skills*, The Free Press, Nueva York.
- Buzzell, Robert D. y Bradley T. Gale (1987), *The PIMS Principles -Linking Strategy to Performance*, The Free Press, Nueva York.
- Coase, R. H. (1994), *Essays on Economics and Economists*, The University of Chicago Press.
- Chamberlin, Edward (1938), *The Theory of Monopolistic Competition. A Re-orientation of the Theory of Value*, **HUP**, Cambridge, Mass., tercera edición.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.

ABREVIATURAS.- American Economic Review: **AER**; Cambridge Journal of Economics: **CJE**; The Economic Journal: **EJ**; Économie Internationale: **EIn**; Harvard Business Review: **HBR**; Harvard Deusto Business Review: **HDBR**; Harvard University Press **HUP**; Información Comercial Española: **ICE**; Journal of Economic Literature: **JEL**; The Journal of Finance: **JF**; Journal of Financial Economics: **JFE**; The Journal of Industrial Economics: **JIE**; Journal of Political Economy: **JPE**; Oxford Review of Economic Policy: **OREP**; Oxford University Press: **OUP**; The Quarterly Journal of Economics: **QJE**; Revista Española de Investigaciones sociológicas: **REIS**; Revue d'Économie Politique: **REP**; Revue Française d'Économie: **RFE**; Scandinavian Journal of Economics: **SJE**; Yale University Press: **YUP**.

- Chandler, Alfred D. Jr. (1977), *The Visible hand. The Managerial Revolution in American Business*, HUP, Cambridge, Mass. (Versión española en MTSS,1987).
- Chandler, Alfred D. Jr. (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, HUP, Cambridge, Mass.
- Dasgupta, Partha (1988), "Patents, Priority and Imitation or, the Economics of Races and Waiting Games", *EJ*, 98, marzo, pp. 66-80.
- Dixit, Avinash y Mancur Olson Jr. (1997), *Does Voluntary Participation Undermine the Coase Theorem?*, versión 1.1, 6 agosto, mimeo sin publicar, 31 pp.
- Drucker, Peter F. (1964), *Managing for Results*, Harper & Row, Nueva York.
- Drucker, Peter F. (1986), *Innovation and Entrepreneurship*, Perennial Library, Nueva York.
- Espina, A. (1995), *Hacia una estrategia Española de competitividad*, Fundación Argentaria/Visor, Madrid.
- Espina, A. (1996), *La calidad total en la empresa española: El caso de GRES DE NULES*, Facultad de CC. EE. y EE., UNED, col. estudios ocasionales, Madrid, 92 pp.
- Espina, A. (1997), "Especialización y autofinanciación, palancas para la internacionalización: el caso Acerinox" en J.J. Durán, *Multinacionales españolas II. Nuevas experiencias de internacionalización*, Pirámide, Madrid, pp. 217-268.
- Fagerberg, Jan (1996), "Technology and Competitiveness", *OREP*, vol. 12, n1 3, otoño, pp. 40-50.
- Fama, Eugene F. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *JPE*, vol. 80, n1 2, pp. 288-307.
- Fleming, Marcus (1955), "Las Economías externas y la doctrina del crecimiento equilibrado", *EJ*, Junio (versión española en Argawala-Singh, 1963, pp. 229-247).
- Franks, Julian y Colin Mayer (1996), "Ownership, Control and the Performance of German Corporations", mimeografiado (ref. 9609213).
- Frenzen, J., P. M. Hirsch y Ph. C. Zerrillo (1994), "Consumption, Preferences, and Changing Lifestyles", en Smelser-Swedberg (eds.), pp. 403-425.
- Galbraith, Jay R. y Robert K. Kazanjian (1986), *Strategy Implementation - Structure, Systems and Process*, West Publishing Co, Wadsworth.
- Jensen, Michael C. (1986), "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers", *AER, Papers and Proceedings*, mayo, pp. 323-329.
- Jewkes, J. (1958), ¿Son ilimitadas las economías de escala?, en E.A.G. Robinson, *Consecuencias económicas del tamaño de las naciones*, (edición en español de 1971), Labor, Barcelona, pp. 123-144.
- Keynes, J. M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, trad. española FCE, México, varias ediciones.
- Kochan, T. A. y P. Osterman (1995), *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- Krugman, Paul (1991), "Increasing Returns and Economic Geography", *JPE*, vol. 99, n1 3, pp. 483-499.
- Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, Macmillan, Londres, Nueva York; la novena edición (variorum), Vol. I (1961), es la que se cita.

- Matthews, R. C. O. (1986), "The Economics of institutions and the sources of Growth", *EJ*, diciembre, pp. 903-918.
- Mintzberg, H., J.B. Qinn y R.M. James (1988), *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey (varias ediciones, anunciada la próxima para 1998).
- Mishan, E. J. (1965), "Reflections on Recent Developments in the concept of External Effects", *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, febrero.
- Noble, David F. (1977), *El diseño de Estados Unidos. La ciencia, la tecnología y la aparición del capitalismo monopolístico*, A. A. Knopf; Nueva York (versión española en MTSS, 1987).
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, OUP, Oxford.
- Ottati, Gabi Dei (1997) *The Remarkable Resilience of the Industrial Districts of Tuscany*, ESCR Centre for Business Research, W. P. 28, marzo, University of Cambridge.
- Panzar, John C. y Robert Willig (1981), "Economies of Scope", *AEA Papers and Proceedings*, vol 71, n1 2, pp. 369-72.
- Perry, Martin K. (1989), "Vertical Integration: Determinants and Effects", en Schmalensee-Willig, Vol. I, pp. 183-255.
- Pigou, A. C. (1932), *The Economics of Welfare*, cuarta edición, Macmillan, Londres.
- Porter, Michael E (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press/Macmillan, Nueva York/Londres.
- Porter, Michael E (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Londres.
- Porter, Michael E (1996), "What is Strategy?", *HBR*, noviembre-diciembre, pp. 61-78.
- Pyke, F., G. Becattini y W. Sengenberger (eds.) (1990), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Ginebra (versión castellana en MTSS, 1992).
- Ricardo, David (1958), *Notas a los Principios de Economía Política de Malthus*, Edición de Piero Sraffa. Versión española del Fondo de Cultura Económica, México.
- Robinson, Joan (1933), *The Economics of Imperfect Competition*, Londres.
- Roe, Mark J. (1994), *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Sabel, Charles F. (1994), "Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development", en Smelser-Swedberg (eds.) pp. 137-165.
- Schmalensee, R. y R. D. Willig (eds.) (1989), *Handbook of Industrial Organization*, 2 Vols., North-Holland, Amsterdam/Nueva York.
- Schultz, Theodore W. (1980), "Investment in Entrepreneurial Ability", *SJE*, vol. 82, n1 4, pp. 437-48.
- Schumpeter, Joseph A. (1912), *Teoría del desenvolvimiento económico*, versión española (1944) en F.C.E., México.
- Schumpeter, Joseph A. (1954), *History of Economic Analysis*, traducción al castellano de M. Sacristán, que se cita, Ariel, 1971, Barcelona.

- Scitovsky, T. (1954), "Two concepts of external economies", *JPE*, n1 94, pp. 1002-1037 (versión castellana, que se cita, en Agarwala-Sing, pp. 248-258).
- Sengenberger, W, G. Loveman y M.J. Piore (1990), *The reemergence of small enterprises*, ILO, Ginebra (versión española, que es la citada, en MTSS, 1992).
- Senior, Nassau W. (1836), *An Outline of the Science of Political Economy*, (la reedición de Augustus M. Kelley, New York, 1965, es la citada).
- Skidelsky, Robert (1994), *John Mynard Keynes. The Economist as Savior. 1920-1937*, Allen Lane-Penguin Press, Nueva York.
- Smelser, Neil J. y Richard Swedberg (eds.) (1994), *The Handbook of Economic Sociology*, Russell Sage Foundation/Princeton U.P., Princeton, Nueva Jersey.
- Stigler, George J. y Gary Becker S. (1977), "De Gustibus Non Est Disputandum", *AER*, vol. 67, n1 2, marzo, pp. 76-90.
- Stigler, George J. (1988), *Memoirs of an Unregulated Economist*, Basic Books, Nueva York.
- Stiglitz, Joseph E. (1987), "The Causes an Consequences of the Dependence of Quality on Price", *JEL*, vol. XXV, marzo, pp. 1-48.
- Stinchcombe, Arthur L. (1990), *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley.
- Storper, Michael (1989), "The transition to flexible specialisation in the U.S. film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides", *CJE*, n1 13, pp. 273-305.
- Storper, M. y B. Harrison (1991), "Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structures of production systems and their forms of governance in the 1990's", *Research Policy*, vol. 21.
- Teichova, A., M. Levy-Leboyer y H. Nussbaum (comps.) (1990), *Empresas Multinacionales, Mercados y gobiernos en el Siglo XX*, vol. I, MTSS, colección Historia Social, Madrid.
- Triffin, Robert (1941), *Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory*, **HUP**, Cambridge, Mass.
- Williamson, Oliver E. (1964), *The Economics of discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Williamson, Oliver E. (1967), "Hierarchical Control and Optimal Firm Size", *JPE*, 75, abril, pp. 123-138.
- Williamson, Oliver E y Sidney G. Winter (eds.) (1991), *The Nature of the Firm, Origins, Evolution and Development*, **OUP**, Oxford.