

COMPETITIVIDAD Y TEORÍA DE LA ESTRATEGIA: UN ANÁLISIS APLICADO A LA COHABITACIÓN PYME-GRAN EMPRESA

César Camisón Zornoza

Universitat Jaume I de Castelló

En el presente trabajo se desarrolla un análisis de las diferentes Teorías de la Empresa y de la Estrategia existentes, a fin de analizar su capacidad explicativa de las causas de la competitividad empresarial. Un especial relieve se ha prestado a la identificación de las competencias directivas que los cambios del entorno más valorarán, y en la medida en que tales factores constituyen rasgos diferenciales de la PYME. La revisión teórica, tanto de las fuentes de ventajas competitivas como de las perspectivas que se abren en la competencia PYME-gran empresa, identifica la posesión de ciertos recursos y capacidades de naturaleza intangible, especialmente conocimientos y talento directivos, como el elemento crucial para la mejora de la posición competitiva, por encima de las variables clásicas relacionadas con el volumen, como el poder de mercado, las economías de escala o la acumulación de activos físicos y financieros. El futuro competitivo de la PYME se encuentra precisamente en alcanzar ese umbral mínimo eficiente de capacidad directiva, que le permita explotar las oportunidades intrínsecas a su configuración organizativa, estilo de dirección y estructura de propiedad-control.

Palabras clave: competitividad, teoría de la estrategia, PYME, recursos y capacidades, competencias distintivas.

1. LA PYME: PRESENCIA REAL Y ATENCIÓN TEÓRICA

Las PYME se han convertido en foco privilegiado de atención durante las dos últimas décadas, ante el crecimiento de su papel en la economía, especial-

mente por su contribución directa a la creación de empleo en épocas críticas e, indirectamente, al progreso económico y social de una comunidad. El Tercer Informe de la DG XXIII de la Comisión Europea y de EUROSTAT sobre la composición del tejido empresarial europeo, aporta amplio apoyo estadístico de la importancia de la PYME en el mismo y de sus competidores internacionales (cuadros 1 y 2). La microempresa (1 a 9 trabajadores) supone el 85% del total de empresas europeas, llegando este porcentaje al 99,8% cuando hablamos de PYME (entre 1 y 499 trabajadores). La microempresa absorbe el 24% del empleo, siendo su volumen de facturación total el 19% del total; en general, la PYME da empleo al 70% de los trabajadores europeos ocupados, produciendo el 69% del negocio absoluto. Este peso de la PYME es mucho menor en Japón y Estados Unidos, donde la gran empresa ejerce un papel predominante.

Cuadro 1
LA PYME EN EUROPA FRENTE A SUS COMPETIDORES
INTERNACIONALES

1990	Población, empleo y ocupación en las Pymes europeas					
	Población total	Población activa	Personas ocupadas	Ocupación (% horiz.)		
				0-9	10-499	500 o +
Europa-12	344.941.900	144.542.000	92.071.601	30,3	39,4	30,3
Bélgica	9.987.000	4.091.000	2.352.325	17,0	47,7	35,3
Dinamarca	5.146.500	2.889.000	1.416.526	31,6	49,1	19,3
Alemania	79.753.200	29.829.000	19.187.967	18,3	45,6	36,1
Grecia	10.120.000	3.967.000	353.091			
España	38.993.800	15.021.000	9.332.424	45,8	38,9	15,3
Francia	56.893.200	23.929.000	14.249.018	28,0	41,0	31,0
Irlanda	3.518.700	1.294.000	229.093			
Italia	57.746.200	32.744.000	10.969.161	42,5	37,8	19,7
Luxemburgo	384.400	167.000	143.781	15,1	40,6	25,5
Países Bajos	15.010.400	6.784.000	3.001.522	-	-	-
Portugal	9.858.500	4.694.000	2.446.347	24,3	54,7	21,0
Gran Bretaña	57.530.000	28.133.000	20.844.506	27,1	39,1	33,8
Austria	7.833.000	3.526.000	1.068.219	-	-	30,0
Finlandia	4.998.500	2.545.000	1.351.018	18,6	43,6	37,8
Islandia	255.900	128.000	86.806	34,6	-	-
Noruega	4.249.800	2.104.000	871.151	30,8	51,7	17,5
Suecia	8.590.600	4.577.000	1.985.623	-	-	-
Suiza	6.750.700	3.583.000	2.715.145	23,0	51,6	25,4

Fuente: EUROSTAT.

Cuadro 2
ANÁLISIS COMPARADO DEL EMPLEO POR TAMAÑOS DE EMPRESA

		Distribución por número de trabajadores (% total)						
		Total	1-9	10-19	20-49	50-99	100-499	≥ 500
Número de empresas	Europa-12	6.744.024	84,7	8,2	4,6	1,3	1,0	0,2
	EE.UU.	5.044.808	77,1	11,2	4,7	4,6	1,7	0,7
	Canadá	822.494	51,0	40,3	5,2	1,7	1,1	0,2
	Japón	1.706.926	70,4	14,1	9,6	3,2	1,5	1,2
	Australia	360.900	80,0	11,0	5,8	1,7	1,2	0,4
Número de empleados	Europa-12	83.171.124	24,3	9,1	11,2	7,5	16,5	31,4
	EE.UU.	92.935.150	12,0	8,0	11,4	7,5	14,5	46,4
	Canadá	10.791.515	15,6	8,3	12,0	8,7	16,6	38,9
	Australia	4.639.400	22,1	15,2	12,5	8,7	10,3	31,2
Cifra de negocios (Miles de ECUs)	Europa-12	9.860.787.245	18,6	8,3	12,3	8,2	21,3	31,4
	EE.UU.	7.271.371.098	12,6	7,2	10,9	7,2	13,9	48,1

Fuente: EUROSTAT. EUR-12, EE.UU., Canadá y Australia, datos de 1990; Japón, datos de 1991

Es más, frente a la opinión de la sabiduría económica convencional, que auguraba la desaparición de la PYME, la economía actual revela un creciente deslizamiento de la estructura dimensional de la empresa en dirección a la disminución del tamaño, medido por el número de trabajadores, ganando la PYME cada vez un mayor espacio. La evidencia estadística de este hecho es consistente en todos los sectores de la economía. Este incremento de su importancia en el conjunto del sistema económico choca con el bajo poder de mercado o no mantenimiento de posiciones dominantes en su actividad, típicos de estas unidades hasta el punto de constituir un rasgo de su aproximación conceptual establecida en países como Estados Unidos (Piore, 1990) o Gran Bretaña (Storey y Johnson, 1990).

El análisis de las razones de este hecho ha generado un destacado volumen de literatura a nivel internacional¹. Sin embargo, la Teoría de la Administración y particularmente la Teoría de la Estrategia han dedicado poca atención a su estudio. Fiegenbaum y Karnani (1991, p. 101) señalan claramente este olvido: «La mayoría de la literatura sobre estrategia competitiva —desde los campos de la estrategia de empresas, marketing y teoría económica de la organización industrial— se ha enfocado hacia las ventajas de la gran empresa y de la alta cuota de mercado: economías de

(1) Véase Storey y Johnson (1987), Acs y Audretsch (1990; eds., 1990), Sengenberger, Loweman y Piore (comps., 1990), Loweman y Sengenberger (1991), OCDE (1993), Karlsson, Johansson y Storey (eds., 1993) y Veciana (ed., 1994).

escala, curva de experiencia, poder de negociación con proveedores y compradores, reputación y poder de mercado».

La sabiduría estratégica convencional ha construido una doctrina de aplicación universal sobre estos conceptos, reflexionando poco sobre su necesidad de adaptación a contextos distintos de los de la gran empresa. Ha ignorado así que, aún cuando el concepto y la sustancia del proceso estratégico no se ven alterados por el tamaño de la organización (Gilmore, 1971), la dimensión sí influye en el método a través del cual se desarrolla el proceso.

El efecto principal de este proceder ha sido la aplicación a la PYME de modelos de comportamiento concebidos para la gran empresa, y por ello inadecuados para la búsqueda de respuestas estratégicas en la PYME, si no dañinos para su competitividad. Dos han sido los errores propiciados por este efecto:

- a) Competir con la gran empresa utilizando sus propias armas.
- b) No explotar las ventajas competitivas del pequeño tamaño, única oportunidad para vencer la competencia de la gran empresa.

Los motivos para un estudio diferenciado de la PYME, dejando aparte aquellos referentes a su impacto sobre la producción o el empleo agregados, se basan en la hipótesis de que las PYME cuentan con un conjunto de especificidades o competencias distintivas, de corte interno (sistemas de organización y control, estructuras de producción, niveles de productividad, etc.) o de relación con el entorno (ciclo económico-tecnológico-social, mercados de aprovisionamiento), asociadas al pequeño tamaño, que adquieren gran valor en función de la dinámica del entorno y pueden afectar a la eficiencia del sistema económico-social.

La organización del trabajo y la producción, y la misma naturaleza del juego competitivo en los mercados, están sufriendo mutaciones radicales, que apuntan con claridad cuáles van a ser las variables críticas en el futuro. De su análisis, se deduce que existen ciertos elementos del proceso de cambio en el entorno, como la internacionalización económica, la desmasificación de la demanda, la creciente segmentación de los mercados o la progresiva eficacia de sistemas de producción flexible, que pueden valorizar intensamente las ventajas competitivas asociadas al tamaño que poseen las PYME. La mayor flexibilidad en su configuración técnico-productiva y comercial de la PYME la hace teóricamente más competente para aprovechar este contexto de mercados globales, responder rápidamente al cambio tecnológico y a necesidades cambiantes y específicas de los consumidores, adquiriendo «ventajas de tiempo» para entrar en mercados cuyos productos inicien su ciclo de vida. Igualmente, un diseño organizativo poco jerarquizado y simple y el predominio en ellas de relaciones laborales más abiertas, hacen más fácil la implantación de un modelo organizativo más eficaz en términos de compromiso del personal con la misión de la empresa y de orientación al mercado.

No obstante, esta revisión de los orígenes de ventajas competitivas de la PYME no debe ocultar las debilidades competitivas que soporta, ni ciertos factores ambientales que constituyen amenazas para su competitividad. A ellas se suman ciertas y conocidas debilidades típicas de la PYME. Aunque no

puede afirmarse, con la información disponible, que todos los problemas señalados estén correlacionados con la dimensión de la organización, es indudable que la PYME sufre aquellos problemas con mayor intensidad debido a las limitaciones que la reducida dimensión impone en diversos aspectos.

En el anexo de este artículo se sintetiza una matriz DAFO de la PYME, en el ámbito europeo, que recoge junto a estas oportunidades y amenazas derivadas del entorno, las fortalezas y debilidades de este tipo de organizaciones más contrastadas por la investigación existente.

2. LA COHABITACIÓN PYME-GRAN EMPRESA

La existencia de este claroscuro en el diagnóstico estratégico de la PYME hace atractivo todo tema de investigación, encaminado a desentrañar las características particulares del proceso estratégico en la PYME y los factores determinantes de su competitividad. Motivo de especial interés serán las causas que pueden explicar la distribución por tamaños de empresa dentro de una actividad, o sea, la cohabitación de empresas con muy distinto poder de mercado. La competitividad de la PYME frente a la gran empresa emerge como un problema peliagudo y controvertido, que debe abordarse para poder explicar el predominio de PYME en un buen número de actividades, que se configuran con estructuras de mercado fragmentadas, o su presencia en condiciones competitivas frente a competidores de gran dimensión.

La forja de un modelo teórico consistente explicativo de las bases de la competitividad empresarial constituye un problema central de la Teoría de la Estrategia, dada su estrecha relación con otros temas fundamentales como: por qué son distintas las empresas, cuál es su comportamiento, cómo eligen estrategias y cómo obtienen ventajas competitivas. En particular, la coexistencia, dentro de una actividad, de empresas con muy diferente tamaño y poder de mercado es una cuestión directamente vinculada a los orígenes de las ventajas competitivas. Este hecho ha originado una trascendental controversia teórica, con diversos enfoques enfrentados.

Un primer grupo de aproximaciones teóricas buscan explicar el problema de la cohabitación PYME-gran empresa sin tomar partido por las ventajas competitivas intrínsecas al tamaño. Dos enfoques destacan especialmente.

Una primera hipótesis, cuyos principales componentes son Lucas (1978) y Oi (1983), explica la heterogeneidad de tamaños dentro de un negocio por la *asimétrica distribución de la capacidad de gestión y talento empresarial*. Su suposición básica es que la distribución de activos confiada a cada directivo por los mecanismos de mercado, está correlacionada con la distribución de habilidades directivas para dirigir activos efectivamente.

Una segunda interpretación es la *teoría del crecimiento estocástico* de Ijiri y Simon (Ijiri y Simon, 1977; Simon, 1979, a, b), basada en la hipótesis de que la función de Cobb-Douglas es un artificio estadístico y la crítica a la discutible evidencia empírica de la teoría neoclásica (Simon y Levy, 1963). Partiendo de las regularidades empíricas observadas en la distribución por tamaños de las empresas, dentro de una actividad, estos autores sostienen que son generados por un cierto número de procesos estocásticos de crecimiento de las empresas,

que tienen en común cierta forma de la *hipótesis de Gibrat* (1931). Luego dichos procesos estocásticos estarían en el origen de la coexistencia de pequeñas y grandes empresas. Esta hipótesis, que como señalan Scherer y Ross (1990, p. 144) contradice la idea innata de que la suerte favorece a los mejor preparados, niega también capacidad explicativa a la tesis de Lucas, a la cual imputa ciertas dificultades insalvables, la principal que explica un fenómeno observado (la distribución por tamaños de las empresas) postulando un fenómeno inobservado (la distribución de habilidades directivas) tan complejo como aquel que pretende explicar. Consecuentemente, se afirma como un enfoque alternativo que tiene un cierto poder predictivo de las distribuciones por tamaño observadas en la realidad.

En cambio, otro cuerpo de literatura ha centrado el debate sobre los orígenes de las ventajas competitivas alrededor de los efectos positivos o perversos ligados a la variable tamaño. La investigación económica en la tradición de la microeconomía neoclásica y de la Economía Industrial, reforzada con diversas tendencias en el pensamiento estratégico, han colocado explícita o implícitamente el tamaño de empresa como fuente principal de ventajas competitivas. Frente a estas Teorías de la Estrategia de la gran empresa, han surgido más recientemente otras aproximaciones teóricas que asocian las fuentes de ventajas competitivas a otras variables extrañas al efecto volumen.

3. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS ASOCIADAS AL TAMAÑO

El primer enfoque teórico sustento de la asociación directa entre tamaño y competitividad sería la *Teoría de la Firma* basada en el *pensamiento económico neoclásico*. Esta *perspectiva*, comúnmente denominada *tecnológica*, contempla la empresa como un «lugar» donde se combinan factores productivos para producir un output, de acuerdo con las restricciones derivadas del stock de técnicas de producción dadas, de entre las cuales la empresa debe escoger la más rentable según los precios relativos de los inputs que vienen dados como parámetros. Por tanto, la economía neoclásica adopta un modelo de empresa concebida como una función de producción; y un concepto de empresario que lo limita a mero coordinador de inputs, respondiendo impersonal y mecánicamente a las señales de la tecnología y el sistema de precios, en busca siempre de la maximización de beneficios.

La justificación de las diferencias interactividades de tamaño medio y nivel de integración vertical encuentra su explicación convencional en este enfoque. La teoría neoclásica de la empresa explica el tamaño alcanzado por las plantas productivas –fábricas– de un sector industrial basándose exclusivamente en consideraciones tecnológicas: si las condiciones de costes prevalecientes en una industria con producción homogénea, determinan una curva de costes medios a largo en función del volumen de producción, en forma de U, la escala de producción más eficiente será aquel tamaño al que corresponde el coste unitario mínimo. Consecuentemente, la dimensión media prevaleciente en una actividad será función del nivel de dicho volumen eficiente, o dicho en otros términos, de la intensidad de las economías de escala existentes y los requerimientos productivos de capital.

La hipótesis central de la perspectiva tecnológica, respecto a la competitividad de una empresa, puede sintetizarse en los siguientes términos: una unidad productiva será tanto más eficiente cuanto más se acerque su tamaño a la dimensión óptima, determinada por el volumen de producción que alcanza el coste unitario mínimo.

Desde esta aproximación, la competitividad de una empresa viene dada exclusivamente por la tecnología dominante en el sector, que determina la intensidad de capital requerido (el tamaño de planta óptimo) y las economías de escala alcanzables. La variable explicativa principal de la competitividad es entonces la cercanía del volumen de producción de la empresa a aquél que genera el menor coste unitario. Por tanto, desde este enfoque, el principal problema de las PYME será su dimensión subóptima y la cortedad de sus series de producción.

El conjunto de fuertes supuestos de que parte esta teoría invalidan su utilidad como herramienta de estudio de la «caja negra» de la empresa. Por un lado, el concepto de empresa que adopta la teoría económica neoclásica responde realmente al de unidad de producción, o sea, planta o establecimiento, y no al de unidad de gestión que puede ser multiplanta. Por otro lado, es incapaz de responder cuestiones básicas relativas, por ejemplo, a la coexistencia de empresas de distintos tamaños (explicada sólo parcialmente por razones tecnológicas) o de distintas formas organizativas, incluso en una misma industria; a la importancia de la organización frente al mercado; a los procesos de fusión e integración; o a la existencia de ventajas competitivas permanentes que alejan a las empresas del modelo de competencia perfecta.

El análisis de la competitividad abordado desde este modelo teórico se ha limitado al estudio de los precios y los costes relativos, en base a variables fácilmente cuantificables. No es exagerado afirmar que los economistas neoclásicos nunca han sentido preocupación por la naturaleza y el comportamiento reales de la empresa. Consecuentemente, su interés por la competitividad de la empresa y su mejora ha sido igualmente irrisorio.

La notoria insuficiencia de la teoría microeconómica neoclásica para explicar las bases reales de la naturaleza y el comportamiento de la empresa forzaron una evolución del pensamiento económico, configurando el paradigma que ha dado en llamarse *Organización Industrial o Economía Industrial Clásica*². La Organización Industrial ha hecho una aportación de gran valor: recalcar la importancia del análisis de las estructuras de los mercados (las distintas formas de organización del intercambio entre compradores y vendedores) y del conocimiento de sus características determinantes y su funcionamiento, aspectos todos ellos marginales en el pensamiento microeconómico tradicional. Para abordar este objetivo, la Organización Industrial rompe con la tradición neoclásica en tres puntos fundamentales:

1. El rechazo de la hipótesis de competencia perfecta, toda vez que los mercados son en su inmensa mayoría de competencia imperfecta al existir entre las empresas ciertas formas de competencia.

(2) Trabajos destacados en este informe son, entre otros, los de Rumelt (1974), Morvan (1976, 1985), Hay y Morris (1979) y Jacquemin (1982).

2. La admisión de una naturaleza más amplia de la competencia real que los precios y costes relativos, en la cual juegan papeles importantes variables de diferenciación del producto (publicidad, el diseño del producto, la configuración del proceso productivo, etc.). De hecho, admite que en ciertos mercados esta competencia ampliada es más decisiva que la pura competencia en precios.

3. La consideración de la «industria», «rama» o «sector» como el marco de análisis más apropiado.

El fundamento teórico de la Organización Industrial descansa en los vínculos existentes entre las condiciones básicas de la industria (estructura de competencia, costes, demanda y tecnología), la estructura de los mercados, la conducta de las empresas y sus resultados económicos. La hipótesis tradicional del enfoque sostiene que existe una causalidad unidireccional en el sentido de que el comportamiento de la empresa viene dado por la estructura del mercado, siendo a su vez el desempeño un resultado directo de dicha conducta. Esta proposición teórica nuclear se puede enunciar del siguiente modo: la competitividad de las empresas de cierta industria, medida por sus resultados económicos, viene dada por las características estructurales de sus mercados.

La hipótesis tradicional establece también que las características estructurales de la industria tales como las condiciones de rivalidad entre la oferta, la tecnología de producción, las barreras de entrada y/o salida, o las necesidades de factores capital y trabajo, limitan suficientemente el abanico de opciones estratégicas disponibles, asegurando la homogeneidad entre los negocios (combinaciones producto-mercado) internos a la industria. Este enfoque ha derivado en distintas clasificaciones industriales, que diferencian el marco de análisis por sus similitudes en procesos de producción, inputs, productos o servicios elaborados, e incluso apariencia física (Day, Shocker y Srivastava, 1979).

Desde la perspectiva sectorial, el análisis de la competitividad concentra la atención en los mercados, cuya estructura se considera determinante del éxito empresarial. El grado de desarrollo de los mercados se liga entonces directamente a la competitividad empresarial, evaluada a través de una serie de indicadores relativos a los resultados económicos (cuota de mercado, rentabilidad y productividad)³. La recomendación genérica para mejorar la competitividad de la empresa sería entonces diseñar mercados de productos y factores eficaces (al servir a los fines de las unidades económicas que los configuran) y eficientes (dado que generan y transmiten precios competitivos).

La aproximación a la competitividad de la Economía Industrial clásica gira alrededor de un tema crucial: la *relación existente entre concentración del mercado y rentabilidad de la empresa*. El núcleo tradicional de la investigación sobre estructura industrial y el sesgo que la escala de producción impone a la organización del trabajo, aportó inicialmente evidencia empírica de la existencia

(3) Trabajos representativos de esta aproximación son Segura et al. (1989), Segura (1992 a, b), Aranda, González y Cervera (1993) y Gual y Hernández (1993).

de relaciones positivas entre ciertas variables clásicas, como dimensión, rentabilidad y crecimiento⁴. La explicación de la cadena de causalidad entre estas variables ha seguido dos líneas bien distintas, que han originado dos hipótesis contrapuestas: la hipótesis de la colusión y la hipótesis de la eficiencia.

La teoría tradicional es la conocida, siguiendo la terminología de Demsetz (1973a), como la *doctrina de la concentración de mercado*. Desde este prisma teórico, la alta concentración del mercado (o sea, un número reducido de empresas y/o la desigualdad en la cuota de mercado) facilita la colusión en el mercado, y consiguientemente permite a las empresas aproximarse a la solución de monopolio: maximización conjunta de precios y beneficios. Esta aproximación será tanto mayor cuanto más elevada sea la concentración de mercado. Por tanto, la *hipótesis de la colusión* sostiene que la existencia de una relación positiva entre concentración de mercado y rentabilidad se debe al ejercicio por la gran empresa de su poder de mercado.

Sin entrar a analizar los problemas teóricos, conceptuales y de medición que aquejan a los estudios sobre estructura de mercado y rentabilidad⁵, debe señalarse que la evidencia empírica disponible es bastante controvertida⁶, no existiendo un patrón nítido sobre la relación concentración-resultados, lo que impide el reconocimiento general de la doctrina de la concentración de mercado. El poder de mercado resulta obviamente relevante en industrias concentradas, pero los vínculos concentración-resultados son tan complejos que no existe evidencia estadísticamente robusta que sostenga una relación global. Se ha demostrado igualmente que estas relaciones causales directas son moderadas por ciertas variables de la estructura del mercado, como las barreras de entrada o la tasa de crecimiento (Gale, 1972; Ravenscraft, 1983).

La doctrina de la concentración del mercado interpreta las correlaciones positivas entre rentabilidad y concentración como una cadena causal, que fluye desde la concentración a la colusión, y de ahí a los beneficios de poder de mercado. Frente a esta hipótesis, surge otra interpretación, la *hipótesis de la eficiencia*, que supone una reconsideración sustancial de los lazos entre estructura de mercado y rentabilidad. Según ella, las diferencias en la rentabilidad por tamaño de empresa son una señal de eficiencia, de un mejor funcionamiento económico de la gran empresa, y no una señal de ejercicio de poder de mercado.

Por tanto, la observación conjunta de una elevada concentración y una alta rentabilidad no indica que existan entre ellos vínculos de causalidad, sino que ambos están determinados conjuntamente por la alta eficiencia. En un mercado

(4) Existe amplia evidencia empírica de la relación positiva entre tamaño de empresa, crecimiento y rentabilidad. Trabajos clásicos son los de Gibrat (1931), Baumol (1959), Imel y Helmlinger (1971), Gale (1972), Shepherd (1972), Buzzell y Gale (1987) y Cool y Schendel (1987, 1988).

(5) Una síntesis puede consultarse en Clarke (1985: 144-154).

(6) Una revisión de la evidencia empírica disponible se encuentra en Weiss (1971, 1974, 1979), Pautler (1983) y Clarke (1985, p. 154-169).

dado, las empresas con mayor eficiencia tenderán a configurarse como organizaciones de gran tamaño y a alcanzar una rentabilidad más alta. Además, en un mercado dominado por grandes empresas, la concentración del mercado y la rentabilidad aumentarán como efecto de su mayor eficiencia. En conclusión, las relaciones positivas entre concentración y resultados sería consecuencia de la eficiencia diferencial de las empresas por tamaños, independientemente del efecto de poder de mercado.

Demsetz (1973b) ha buscado contrastar estas dos hipótesis basándose en las relaciones interindustria entre rentabilidad y tamaño de empresa. La hipótesis de la colusión sostiene que la alta concentración conduce a la colusión, de modo tal que los beneficios de la alta concentración benefician tanto a la gran empresa como a la PYME; por tanto, bajo esta hipótesis, la rentabilidad de la PYME debería ser tanto mayor cuanto más intensa sea la concentración de la industria. Por contra, la hipótesis de la eficiencia defiende que, al ser la mayor eficiencia de la gran empresa la causa de la alta concentración y la elevada rentabilidad, el crecimiento de la concentración de la industria debe correlacionarse positivamente con el diferencial de rentabilidad entre la gran empresa y la PYME. En su contraste empírico, Demsetz encontró evidencia estadísticamente significativa a favor de la hipótesis de eficiencia. Estudios posteriores⁷ parecen haber validado empíricamente la hipótesis de la eficiencia.

En todo caso, adoptemos como variable causal el ejercicio de poder de mercado (hipótesis de la colusión) o la mayor eficiencia de la gran empresa (hipótesis de la eficiencia), se asume una hipótesis que puede enunciarse en los siguientes términos: el tamaño de empresa guarda una relación positiva con la competitividad, que otorga a la gran empresa ventajas competitivas sobre la PYME.

La construcción de una Teoría de la Estrategia que adopta el tamaño como fuente fundamental de ventajas competitivas parte de dos perspectivas teóricas distintas. La primera línea de investigación, la *Nueva Economía Industrial*, hunde sus raíces en una renovación profunda de la Organización Industrial clásica, que entre otras diferencias le lleva a un análisis más concienzudo de variables estratégicas internas, determinantes potenciales esenciales de la competitividad de la empresa. Junto a ella, se alza la *aproximación racional al problema estratégico* (Fernández, 1987), que recoge un conjunto de escuelas del pensamiento estratégico que comparten un mercado objetivo, la gran empresa; incluimos aquí:

1. La *Planificación Estratégica*, donde se recogen tanto los trabajos de teóricos de la planificación como Steiner (1969) como los orientados a la propuesta de sistemas formales de planificación estratégica (Ackoff, 1970; Lorange y Vancil, 1977; Steiner, 1983).

2. Los *modelos de ubicación o posicionamiento de negocios*, donde Mintzberg (1985) incluye los modelos de *análisis de carteras* (Wind y Mahajan,

(7) Entre ellos, los de Bond y Greenberg (1976), Peltzman (1977, 1979), Carter (1978), Lustgarten (1979), Scherer (1979) y Pautler (1983).

1981), el *Proyecto PIMS* (Schoeffler, Buzzell y Heany, 1974; Buzzell, Gale y Sultan, 1975; Gale y Granch, 1982; Buzzell y Gale, 1987) y la *Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter* (1980, 1985).

3. La *Escuela de la relación estrategia-estructura* (Chandler, 1962; Williamson, 1963, 1964, 1975).

Las hipótesis de que parten y la naturaleza de las variables incluidas hacen que sean teorías de la estrategia de la empresa, con poca utilidad para el análisis y la mejora de la competitividad de la PYME.

Estas investigaciones han configurado el tamaño relativo de empresa en relación a su competencia y su cuota de mercado, como una variable causal importante para explicar el comportamiento estratégico y el desempeño de la empresa. La explicación clásica de esta teoría se basa en el argumento de que la gran empresa tiene todas las opciones disponibles por la PYME, más no a la inversa. La gran empresa dispondría de una serie de *ventajas competitivas privativas de la gran empresa*, en cinco ámbitos básicos:

1. *Economías de escala y curva de experiencia*. Esta hipótesis afirma que la PYME no podrá competir en precios con la gran empresa, dadas las ventajas en costes alcanzadas por ésta debido a su mayor escala de fabricación y al efecto experiencia alcanzado con un mayor volumen global de producción.

2. *Recursos financieros*. La gran empresa tiene normalmente una base financiera más sólida, tanto por su mayor capitalización propia como por su mayor accesibilidad a las diversas fuentes de financiación.

3. *Recursos humanos*. La contratación de mano de obra por la PYME sufre un desequilibrio de capacidades frente a la gran empresa. La habilidad de la PYME para elevar el nivel de habilidad y competencia tecnológicas de su fuerza de trabajo descansa, primordialmente, sobre el reciclaje interno, dada la posición dominante de la gran empresa para reclutar graduados del sistema educativo técnico (R&D Institute of Vocational Training, 1986). La gran empresa tiene también ventajas para contratar los mejores recursos directivos, ya sea internalizándolos (contratándolos como directivos) o mediante su externalización (contratación externa de expertos). Teóricamente, esta mayor facilidad de contratación debe redundar en el dominio de las técnicas de gestión más eficaces.

4. *Recursos de marketing*. La gran empresa dispone de una cantidad de recursos mayor en el área comercial (reputación, imagen de empresa, marcas comerciales, redes de distribución, capacidad negociadora frente a clientes y proveedores, poder monopolístico para fijar precios por encima del nivel competitivo, etc.), dado el desequilibrio en base financiera, habilidades de gestión y fuerza relativa.

5. *Recursos tecnológicos*. La ventaja de la gran empresa en capacidad financiera y capital humano justifica su ventaja tecnológica y en I+D.

4. LOS ROLES DE LA GRAN EMPRESA Y DE LA PYME

A pesar de su obsesión por la búsqueda de la competencia perfecta, la corriente dominante en el pensamiento económico y en la Teoría de la

Estrategia, especialmente en Estados Unidos, ha convertido pues a la gran corporación en el modelo de empresa ideal por sus ventajas competitivas en los campos señalados. Esta debilidad por la gran empresa ha impregnado crecientemente el debate político, hasta el punto de asumir que la misma debía estimularse aún a costa de la PYME. Adams y Brock (1988, p. 2) describen acertadamente esta mentalidad del modo siguiente:

«*La nouvelle vogue entre los portavoces de la política gubernamental norteamericana es facilitar las fusiones y adquisiciones corporativas, la promoción de grandes corporaciones, y la mutilación de la ley anti-trust. Reclaman que esta clase de valiente nuevo rumbo es necesario para hacer capaces a las firmas de EE.UU. de enfrentarse a los grandes rivales extranjeros y ganar competitividad general.*».

El soporte teórico de esta tesis se encuentra en la que podríamos denominar *teoría de la competitividad estructural*. Este enfoque, en un amplio conjunto de trabajos dispersos⁸, intenta explicar la capacidad competitiva de las empresas de una nación por una serie de factores relacionados con el entorno económico global y la política macroeconómica gubernamental, como el resultado de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno. No obstante, la aportación de Porter (1990a, b), basada en sus anteriores trabajos y concretada en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* es la más divulgada, hasta el punto de haberse convertido en el marco más aceptado actualmente para explicar la competitividad internacional.

La hipótesis nuclear de este modelo teórico es enunciable del siguiente modo: la competitividad internacional de la industria de un país está determinada por una amplia serie de ventajas-país, relacionadas con la estructura de la industria, la eficacia de los mercados, el entorno económico global, la actuación del gobierno y la eficacia de sus empresas.

En esta teoría, apoyada en el estudio empírico de un amplio número de empresas y economías, el éxito internacional de las empresas de cierta industria de un país se basa en la oferta por éste a aquéllas de un conjunto de condiciones idóneas, más amplio que el considerado por la teoría clásica del comercio internacional y la Economía Industrial tradicional. Su principal herramienta de análisis de la competitividad internacional de la industria de un país es el famoso *diamante de la competitividad*, cuyos ángulos son: la dotación de factores productivos, las condiciones de la demanda doméstica, la presencia de una industria auxiliar, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en el seno de la industria. Junto a ellos, Porter añade otros dos factores que pueden influir enormemente: la casualidad, que puede crear discontinuidades y brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de diferentes países; y el papel del gobierno y su eficacia para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas.

(8) Véanse Scott y Lodge (1986) y Feldstein (1988). Esta orientación teórica inspira numerosos estudios sobre el impacto del Mercado Unico Europeo en la competitividad sectorial, contruidos sobre variables tales como barreras al comercio, comercio comunitario intraindustrial, dispersión de los costes de los inputs o potencial de economías de escala; pueden consultarse Martín (1990, 1991), Gual, Torrents y Vives (1992) y Gual (1993).

La teoría de la competitividad estructural tiene una aplicación cuantitativa importante en los análisis de la competitividad internacional de un país, recogidos en los *World Competitiveness Reports* elaborados por el World Economic Forum y el IMD desde 1983. El *World Competitiveness Report* es un análisis multidimensional anual que compara y jerarquiza la competitividad de las naciones. La competitividad se define como «la habilidad de un país o de una compañía para generar proporcionalmente más riqueza que sus competidores en mercados mundiales». Parte de una visión amplia de competitividad, en la cual la competitividad de empresas y naciones son dos enfoques complementarios; la competitividad nacional intenta reflejar cuán favorecedor o perjudicial es el entorno nacional para la competitividad doméstica y global de las empresas que operan en dicho país. El gráfico 1 recoge sumariamente los 8 aspectos considerados, que cubren 378 criterios en la edición de 1995⁹. Los criterios han sido seleccionados de acuerdo con su relevancia para la competitividad internacional, recogiendo en el cuadro 3 los principios subyacentes. Hasta 1993, los informes jerarquizaban las naciones en dos grupos: países de la OCDE y naciones que no pertenecían a dicha organización seleccionadas por su impacto sobre la economía mundial y la disponibilidad de estadísticas comparables internacionalmente. La edición de 1994 supuso una innovación exitosa, al incorporar todas las naciones a un mismo ranking, alcanzando la cifra de 41 países, ampliada a 49 en el informe de 1995.

Gráfico 1
FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA EN EL WORLD COMPETITIVENESS REPORT



(9) La lista de criterios ha sido ampliada progresivamente, del mismo modo que algunos de ellos han sido revisados para adaptarlos a la rápida evolución del entorno económico. Se reconoce así que las causas de la competitividad sufren un rápido y permanente cambio.

Cuadro 3

PRINCIPIOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL

-
- I.- Economía doméstica*
- 1.- La productividad refleja el valor añadido a corto plazo.
 - 2.- La competitividad a largo plazo requiere formación de capital.
 - 3.- La prosperidad de un país refleja su desempeño económico pasado.
 - 4.- La competencia gobernada por las fuerzas del mercado mejora el desempeño económico de un país.
 - 5.- Cuanta mayor competencia haya en la economía doméstica, más competitivas serán las empresas domésticas que salgan al exterior.
- II.- Internacionalización*
- 1.- El éxito de un país en el comercio internacional refleja la competitividad de su economía doméstica (siempre que no haya barreras comerciales).
 - 2.- La apertura a las actividades económicas internacionales aumenta el desempeño económico de un país.
 - 3.- La inversión internacional asigna los recursos económicos más eficientemente por el mundo.
 - 4.- La competitividad exportadora está a menudo asociada con una orientación al crecimiento en la economía doméstica.
 - 5.- El mantenimiento de un nivel de vida alto requiere la integración con la economía internacional.
- III.- Gobierno*
- 1.- La intervención del estado sobre las actividades empresariales debería ser minimizada, aparte de crear condiciones competitivas para las empresas.
 - 2.- No obstante, el gobierno debería aportar condiciones macroeconómicas y sociales predecibles, y así minimizar los riesgos externos para la empresa.
 - 3.- El gobierno debería ser flexible, adaptando su política económica al entorno internacional fluctuante.
- IV.- Finanzas*
- 1.- Las finanzas facilitan actividades de valor añadido.
 - 2.- Un sector financiero bien desarrollado e internacionalmente integrado en un país apoya su competitividad internacional.
- V.- Infraestructura*
- 1.- Una infraestructura bien desarrollada, incluyendo la disponibilidad de recursos naturales y sistemas de negocios funcionales, ayuda a la actividad económica.
 - 2.- Una infraestructura bien desarrollada incluye también información tecnológica con buenos rendimientos y una protección eficiente del medio ambiente.
- VI.- Management*
- 1.- Un ratio precio-calidad competitivo de los productos refleja la habilidad directiva en un país.
 - 2.- Una orientación a largo plazo del management aumenta la competitividad a lo largo del tiempo.
 - 3.- La eficiencia en la actividad económica junto con la habilidad para adaptarse a los cambios en el entorno competitivo son atributos directivos cruciales para la competitividad de las empresas.
 - 4.- El ánimo emprendedor es crucial para la actividad económica en su fase de despegue.
 - 5.- En los negocios más maduros, la administración corporativa requiere habilidad para la integración y la diferenciación de las actividades.
- VII.- Ciencia y tecnología*
- 1.- La ventaja competitiva puede ser construida sobre la aplicación eficiente e innovadora de tecnologías existentes.
 - 2.- La inversión en investigación básica y actividades innovadoras creadoras de nuevos conocimientos es crucial para un país en una etapa más madura de desarrollo económico.
 - 3.- La inversión a largo plazo en I&D es probable que aumente la competitividad de una empresa.
 - 4.- La inversión privada ajena a la Defensa en I&D es probable que aumente la competitividad de un país, más que la inversión pública en I&D para la Defensa.
- VIII.- Recursos humanos*
- 1.- La mano de obra preparada aumenta la competitividad de un país.
 - 2.- La actitud de la mano de obra afecta a la competitividad de un país.
 - 3.- La competitividad tiende a aumentar el nivel de expectativas de calidad de vida.
-

Fuente: *The World Competitiveness Report*.

La teoría de la competitividad estructural no se ha detenido en la definición de la competitividad en términos nacionales y en el marco de competencia internacional señalado. El paso lógico siguiente a la medición era abogar por estrategias concretas de mejora de la competitividad nacional. La visión abstracta y global de la economía de un país como unidad competitiva en los mercados mundiales le ha llevado a abogar por la definición de estrategias de ámbito nacional, basadas en la cooperación total de la nación, a fin de lograr el dominio internacional. La analogía simple entre una empresa y una nación ha conducido a creer que, puesto que una empresa aprovecha todos sus recursos cuando compite en un mercado, una nación debería hacer lo mismo, debiendo eludir los componentes de la «corporación nacional» (o sea, las empresas) competir entre sí y agruparse para competir frente a «corporaciones extranjeras». Esta estrategia de mejora de la competitividad nacional propugna entonces el esfuerzo conjunto de las instituciones nacionales para la creación de *campeones nacionales* (Thurow, 1992). La tesis esencial de este enfoque de política industrial es que la mejora de la posición competitiva de una industria local en el mercado global requiere grandes empresas y estructuras de mercado concentradas, a fin de aprovechar las ventajas en costes derivadas de la curva de aprendizaje y de hipotéticas economías de escala. El corolario lógico de este planteamiento sería que, en la competencia internacional, la PYME tiene un escaso papel que jugar.

La influencia cultural de la Teoría de la Estrategia y la práctica de la gran empresa, especialmente en Estados Unidos, se puede especificar en cinco efectos:

1. La orientación predominante hacia una estrategia de liderazgo en costes como base principal para la generación de ventajas competitivas.

2. La primacía de los objetivos a corto plazo a la hora de juzgar la acción directiva. Este enfoque tiene cierta justificación en la gran empresa, como puede ser evitar compras hostiles vía OPA o la movilidad directiva.

3. El concepto de ventajas competitivas sostenibles, entendido como los privilegios que la empresa puede defender a largo plazo, y que está construido esencialmente sobre ventajas en costes por economías de escala y sobre todo curva de aprendizaje.

4. Un diseño organizativo para la implantación de la estrategia altamente formalizado. La intrincada y complicada organización interna de la gran empresa obliga a establecer mecanismos formales (normas, reglas, procedimientos, canales de comunicación jerárquicos) para regular y coordinar los procesos y las actividades internos, imputando responsabilidades, definiendo participantes, concretando fases y calendarios, imponiendo formatos documentales, etc. Tres son las consecuencias de esta opción organizativa:

a) Un alto número de niveles jerárquicos entre la alta dirección y el cliente. El crecimiento del tamaño de la organización ha conducido indefectiblemente a estructuras más piramidales.

b) El establecimiento de canales de comunicación descendente estandarizados y jerárquicos. Las comunicaciones generadas en la cúspide de la estructura deben atravesar todos los niveles hasta alcanzar la base de la organización.

c) La inexistencia o la escasa eficacia de canales de comunicación ascendente que permitan a los trabajadores de base contactar con los niveles altos de dirección. La comunicación debe transcurrir a través de los canales de mando preestablecidos en el organigrama.

5. La búsqueda de estrategias de diversificación, que ha impulsado la necesidad de una gestión de la cartera de negocios óptima. Un rasgo característico de la empresa es su naturaleza multiactividad, cuya principal consecuencia es impedir a la alta dirección y a su staff conocer en profundidad cada negocio, por su número y variedad. Esta dificultad ha impulsado la imaginación para crear modelos simplificadores de su cartera de negocios, que permitan agilizar el análisis y la toma de decisiones. Este es el fin de las matrices de negocios. Estos modelos facilitan el conocimiento de la relación entre el atractivo de cada negocio y la capacidad competitiva de la empresa, y la formulación de recomendaciones estratégicas genéricas en cada caso inspiradas siempre en la optimización global de la cartera. Este encomiable propósito inicial ha conducido habitualmente, pese a las invocaciones para un uso creativo de estos modelos, a un efecto indeseable trascendental: la esterilidad creativa en la formulación de la estrategia y su alejamiento de la especificidad de cada empresa.

Desde esta Teoría de la Estrategia orientada a la gran empresa, la PYME no tiene ninguna oportunidad para competir con eficacia frente a la gran empresa por los mismos mercados, dadas sus limitaciones de recursos, quedando su papel limitado a mercados residuales no deseados por la gran empresa. De ahí que la propuesta estratégica tradicional (Abell y Hammond, 1979; Porter, 1980; Woo y Cooper, 1981; Woo, 1983; Buzzell y Gale, 1987) haya sostenido que la PYME sólo puede competir efectivamente en base al *modelo de empresa especializada*.

La estrategia competitiva adecuada para la PYME sería, pues, el enfoque sobre un *hueco o nicho de mercado*, con la cual se designa la estrategia de una empresa que escapa a la tiranía de las economías de escala al líder del segmento de mercado que ocupa, sin importarle su tamaño absoluto. La estrategia de especialización por la PYME rehuye la confrontación directa con la gran empresa, buscando segmentos específicos donde gozan de ventajas competitivas porque el tamaño de la demanda los hace poco atractivos para empresas de mayor dimensión, por ser una demanda heterogénea que la flexibilidad de la PYME permitirá cubrir con más polivalencia, o por otros factores como la barrera de la distancia geográfica o el peso del producto.

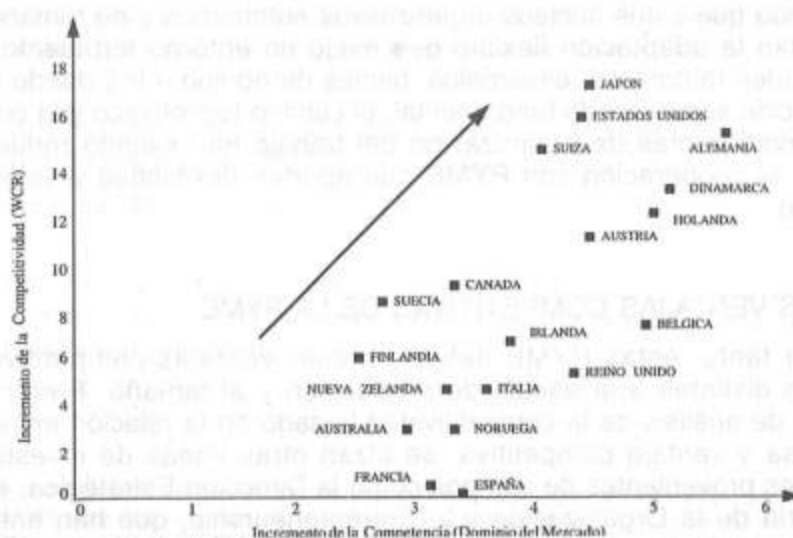
Sin embargo, pese al avance que supone en el estudio de los papeles respectivos de la empresa y el mercado en la competitividad, el enfoque estructural tiene importantes limitaciones para sostener una teoría omnicompreensiva de las bases de la competitividad empresarial.

En primer lugar, la presumible mejora del desempeño dinámico provocado por los campeones nacionales, por la configuración de grandes empresas internacionales capaces de competir en los mercados mundiales, sea basándose en la hipótesis de la colusión o de la eficiencia, ha sido duramente contestada desde el propio ámbito de la Economía Industrial por diversas razones:

a) Existen dudas razonables sobre el valor de las iniciativas emprendidas (promoción de grandes grupos industriales nacionales y estructuras de

mercado concentradas) para la mejora de la competitividad nacional. Ades, Carney y di Tella (1995) sugieren que «la fe equivocada en campeones nacionales promueve políticas que están condenando últimamente al fracaso», al verse superado su desempeño por empresas que operan en mercados domésticos más competitivos. Sostienen esta hipótesis con un estudio, basado en los propios datos del *World Competitiveness Report*, que demuestra la existencia de una correlación positiva entre competencia en el mercado interno y competitividad internacional. Como revela el gráfico 2, el puesto medio en el ranking de la competitividad internacional desde 1983 hasta 1995 de las 15 naciones estudiadas regularmente, guarda una clara correlación con la medida del *World Competitiveness Report* de la competencia en el mercado nacional respectivo (ausencia intensa de poder de mercado en las industrias clave). La corroboración de aquella hipótesis es aún más robusta con análisis desagregados a nivel de desempeño de industria y de empresa. Diversas investigaciones¹⁰ sobre una amplia muestra de industrias en países de la OCDE han obtenido también evidencias sólidas de que la rivalidad en los mercados domésticos estimula la creación de ventajas competitivas. Estos resultados empíricos significativos de que el fomento de un intenso clima de competencia interna, en el cual florezcan oportunidades para muchas empresas, provoca la búsqueda continua de ventajas competitivas, refuerzan enormemente el papel de las PYME, del mismo modo que revalorizan la hipótesis de que la empresa es la institución clave de la competitividad nacional, siendo la riqueza de sus comportamientos estratégicos el factor dinámico esencial.

Gráfico 2
LA CORRELACIÓN ENTRE COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD



Fuente: Ades, Carney y di Tella (1995: 353)

(10) Véanse Geroski (1989, 1990), Porter (1990a), Caves y Barton (1990), McKinser y Global Institute (1992), Winston (1993), Blundell, Griffith y Van Reenen (1994) y Nickell (1995).

b) Esta orientación de la política industrial ha descuidado los objetivos que parecía haberse marcado como prioritarios, la promoción de la innovación y de la inversión y, por ende, de la competitividad (Krugman, 1994 a, b; Brittan, 1995).

c) Estas modelizaciones de la competitividad internacional, desde una perspectiva estructural, han interpretado el ranking como una medida relativa, resultado de la comparación entre naciones, que puede conducir a visionar el comercio internacional como un juego de suma cero en el cual los ganadores alcanzan mayores niveles de bienestar. Precisamente, ésta es la tesis de Thurow (1992) quién concibe el futuro como una batalla económica entre Japón, Europa y Estados Unidos. No obstante, como bien señala el *White Paper on Competitiveness* del gobierno británico (H.M. Government, 1994, p. 9), la definición de la competencia internacional como un juego de suma cero debe sustituirse por la idea de que hay premios para todos en los mercados mundiales.

d) Una amplia evidencia empírica del incumplimiento de la predicción teórica del modelo anterior. En numerosos negocios existen PYME que, pese a su baja cuota de mercado, compiten con ventaja frente a organizaciones de mayor tamaño; en muchos otros, PYME son competidores efectivos y rentables con grandes empresas (Hammermesh, Anderson y Harris, 1978). Woo (1983, 1987) y Woo y Cooper (1981, 1982, 1984) han aportado más evidencia empírica de esta sorprendente presencia de empresas con baja cuota de mercado y alta rentabilidad.

De hecho, mientras un buen número de PYME han interiorizado la influencia cultural de la gran empresa, sus estilos, procedimientos y estructuras, la gran empresa está avanzando en la dirección inversa: trata de convertirse en un conjunto integrado de pequeñas empresas que se refuerzan mutuamente, buscando que estos núcleos organizativos autónomos y de tamaño manejable aprendan la adaptación flexible que exige un entorno turbulento. Incluso en actividades (automóvil, electrónica, bienes de equipo, etc.) donde la escala de producción sigue siendo fundamental, el cambio tecnológico y la competitividad de nuevas formas de organización del trabajo han exigido reducir tamaño y buscar la cooperación con PYME que aporten flexibilidad y valor añadido al proceso.

5. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA PYME

Por tanto, estas PYME deben obtener ventajas competitivas de otras fuentes distintas a la escala de producción y al tamaño. Frente al enfoque teórico de análisis de la competitividad basado en la relación entre tamaño de empresa y ventaja competitiva, se alcanzan otras líneas de investigación más recientes provenientes de campos como la Dirección Estratégica, el Marketing, la Teoría de la Organización y la Entrepreneurship, que han enfatizado otro grupo de ventajas competitivas ligadas directamente a la especificidad de la PYME. Desde esta óptica, se sostiene que la PYME tiene diversas oportunidades para competir con eficacia y eficiencia con la gran empresa, mediante el desarrollo de proyectos estratégicos propios, asentados en las fortalezas que nacen de sus disimilitudes con la corporación.

En primer lugar, existe una línea de investigación que justifica la existencia de ventajas competitivas para la PYME en base a su flexibilidad productiva (Mills y Schumann, 1985; de Meyer et al., 1989; Camisón, 1989; Fiegenbaum y Karnani, 1991). El cambio tecnológico, especialmente los sistemas de producción flexible (Upton, 1994, 1995), y las redes de cooperación (Harrison y Kelley, 1993; Camisón, 1991, 1992, 1993), constituyen piezas fundamentales de este marco explicativo.

Una segunda contribución son las investigaciones procedentes de la Teoría de la Organización y del Entrepreneurship, que han colocado las fuentes de ventajas competitivas en la PYME en aspectos relativos a su configuración organizativa y sus características directivas.

Desde principios de los años 80 surgen una serie de trabajos que, siguiendo la orientación estructural de Porter, examinan las estrategias de la PYME en términos de las características de su entorno competitivo, sus productos y otros rasgos estratégicos. Estudios como los de Woo (1983, 1987) y Woo y Cooper (1981), basados en la base de datos PIMS, han llegado a conclusiones del tenor que la PYME de alto desempeño estaba localizada en entornos caracterizados por la estabilidad, productos de alto valor añadido y un gran número de competidores. La comprensión de los problemas de la investigación estratégica convencional ha despertado la necesidad de investigar nuevos modelos para la búsqueda de ventajas competitivas por la PYME, que exploten sus diferencias cualitativas con la gran empresa. Ha nacido así una nueva perspectiva centrada en los factores explicativos del enfoque estratégico predominante en la PYME y en la propuesta de un proceso estratégico adaptado a sus peculiares circunstancias¹¹, particularmente en configuración organizativa y perfil propiedad-dirección¹².

Estas nuevas líneas de investigación en Teoría de la Organización y Teoría de la Estrategia rechazan la influencia cultural de la academia sobre estrategia y la práctica estratégica de la gran empresa en los cinco efectos ya comentados:

1. La adopción de estrategias de liderazgo en costes puede ser especialmente negativa para la PYME por diversas razones:

a) Puede conducirla a competir en el terreno de los costes, que no es su campo natural.

b) Al oscurecer la búsqueda de una estrategia propia y diferenciada ajustada a su tamaño, puede difuminar el concepto de diferenciación basado en la creación de valor para el cliente.

(11) Estos esfuerzos han sido ajenos al eco dominante de la academia sobre estrategia. Fructíferos ejemplos de esta nueva línea de investigación son Baumbach, Lawyer y Kellery (1973), Broom y Longenecker (1976), Schöllhammer y Kuriloff (1979), Chang y Campo-Flores (1980, p. 240-254), Covin y Slevin (1989), Stratos Group (1990), Vázquez, Ciarso y Churrua (1991), Marchesnay y Julien (1992), Reid, Jacobsen y Anderson (1993), Bamberger (ed., 1994) y Churrua, Barrutia y Landeta (1995).

(12) Una revisión amplia de esta literatura en d'Amboise y Muldowney (1988) y Nemetz y Fry (1988).

c) Prima la atención dedicada a los sistemas de control y coordinación interna, asociados al bajo coste, en olvido de factores como liderazgo, innovación, flexibilidad o creatividad más vinculados a estrategias de diferenciación.

2. Un enfoque directivo orientado a los objetivos a corto plazo carece de sentido en la PYME, dada la mayor estabilidad de su estructura accionarial, su frecuente naturaleza familiar y la alta identificación propiedad-dirección.

3. Vázquez, Ciarso y Churrua (1991, p. 106-107) han criticado el propio concepto de ventajas competitivas sostenibles, porque pierde gran parte de valor a causa del deslizamiento hacia opciones de diferenciación y la creciente turbulencia del entorno, que hacen de la innovación la norma y no la excepción. Para estos investigadores, el único factor permanente en un entorno turbulento es su «cultura competitiva» (entendida como su forma de actuar) y su capacidad de mejora continua, que obligan a:

a) La creación de sistemas de «vigilancia estratégica» capaces de generar información inteligente y viva que permita anticipar los cambios del entorno competitivo, especialmente aquellos con impacto sobre las ventajas diferenciales de la empresa.

b) Sustituir el propósito de construir ventajas competitivas sostenibles por el de conformar un «sistema de gestión», capaz de iniciar y mantener una «senda estratégica» de remodelación radical del carácter y la composición de las ventajas competitivas de la empresa en función de la información aportada por los sistemas de «vigilancia estratégica». Tres elementos esenciales de este modelo de Dirección Estratégica en «tiempo real» son: el estilo de dirección, la visión de la empresa y la implicación del personal. «De esta forma, la "senda estratégica" se convierte en una espiral de mejora competitiva permanente, orientada por la brújula de la visión empresarial», y no por «mapas de carreteras» al estilo de los modelos de cartera.

4. Otra disimilitud importante entre la gran empresa y la PYME deriva de la complejidad causada por el tamaño. Una cualidad vital de la PYME es la simplicidad de su organización interna, distinta de la rigidez de la estructura de la gran empresa en:

a) Una mejor jerarquización, o sea, estructuras más achatadas que colocan menos niveles entre la alta dirección y el cliente.

b) Canales de comunicación, tanto ascendente como descendente, más eficaces. La menor jerarquía facilita la comunicación directa y se soporta en una rica red de contactos informales. Nielsen (1974) ha obtenido evidencia empírica sólida del mayor grado de interacción departamental de la PYME.

Ambos rasgos constituyen un soporte básico de cuatro nuevas ventajas competitivas de la PYME: una *cultura de confianza mutua*; la *flexibilidad*, que permite adaptar con rapidez la empresa a los cambios acelerados e impredecibles que se suceden de modo irreversible en los mercados; la *rapidez*, ligada a la variable «tiempo» como fuente de ventajas competitivas (Stalk, Evans y Shulman, 1992; Goldman y Nagel, 1993; y una *mayor orientación al mercado*. La flexibilidad de la PYME le permite una mayor proximidad al cliente y una respuesta más rápida y exacta a sus necesidades.

Las estructuras jerárquicas conducen a alejar a la dirección del cliente, con el cual mantienen contactos prácticamente nulos; pierden así la visión del cliente, concentrando su trabajo en la gestión de la complejidad interna de la organización. Además, delegan la gestión del cliente en personal poco cualificado, que difícilmente aportará valor a la empresa extrayendo información estratégicamente útil de esta proximidad. La pobreza de canales de comunicación ascendente refuerza este alejamiento del cliente o de quienes mejor le conocen, de los puntos de adopción de decisiones estratégicas.

A cambio de la minoración de la coordinación formal, el mantenimiento del equilibrio entre vitalidad y eficacia exige que los miembros de la organización compartan unos valores y un proyecto de empresa, para evitar actitudes centrífugas que hagan inestable su comportamiento o paralíen su desarrollo. Así pues, el valor de la flexibilidad está ligado a la implantación de una visión compartida por todos los niveles de la organización del proyecto de empresa, que asume el papel centrípeto jugado imperfectamente en la gran empresa por los mecanismos de coordinación formal. La existencia de canales de comunicación descendente informales y ágiles constituye una valiosa contribución para la difusión de la misión de la empresa y para alcanzar el compromiso y la participación del conjunto de la organización.

5. El esquematismo inherente a los modelos de cartera resulta innecesario en la PYME, por ser menor su diversificación de actividades y mayor el conocimiento directo por la dirección de cada una de ellas. La PYME no necesita además simplificar sus procesos, pues por su propia naturaleza generalmente son ya poco complicados. Por ello, el proceso estratégico en la PYME no necesita, es más, debe rehuir el establecimiento de mecanismos y uniformidades, para propiciar una reflexión más libre apoyada en los valores propios de su diseño organizativo, que le permiten percibir una gama de aspectos de la realidad fuera del alcance de la gran empresa. Esta distinción entre la gran empresa y la PYME es relevante a efectos de la discusión sobre el valor relativo de la mecánica y las herramientas empleados para el desarrollo del proceso, frente al valor de la reflexión y los objetivos perseguidos. Por consiguiente, un principio básico del proceso estratégico en la PYME sería el fomento de una actitud estratégica, pero sin caer en esquematismos que mermen la flexibilidad y la creatividad del proceso.

Frente a la confianza en las recomendaciones estratégicas genéricas emanadas de ciertas técnicas, otra fuente fundamental de ventajas competitivas para la PYME son las características de su dirección, que involucran una amplia gama de factores relativos a las motivaciones, los objetivos y el estilo de gestión del propietario-directivo. Dos rasgos destacan del directivo de la PYME: su carácter emprendedor, que le lleva a asumir riesgos considerables aunque calculados; y ser una persona con una alta necesidad de logro (McClelland, 1965; Veciana, 1989).

Junto a la configuración organizativa y a las cualidades directivas existen también ciertos factores relacionados con los recursos humanos que pueden ser fuente de ventajas competitivas para la PYME:

1. La difusión de las nuevas tecnologías y el rápido cambio de los conocimientos colocan la formación y el reciclaje como acción fundamental para acompañar la innovación tecnológica y la competitividad humana. Junto a

la necesidad de esforzarse para evitar la obsolescencia de las habilidades y competencias del personal, otro factor de cambio trascendental son nuevos principios de gestión de los recursos humanos que hacen insistencia en la participación, el compromiso y la implicación del trabajador en la institución. El menor tamaño constituye una ventaja para el desarrollo de estructuras organizativas más simples y horizontales, que se revelan cruciales para aplicar los principios mencionados.

2. La composición cambiante de la fuerza de trabajo puede actuar como catalizador para las PYME por dos razones (Brock y Evans, 1986, 1989; Evans y Leighton, 1989):

a) La entrada en el mercado de trabajo de colectivos (como madres trabajadoras) que incrementan la oferta del trabajo más adecuado a la PYME, dada su mayor flexibilidad para compatibilizar las condiciones de trabajo deseadas y la organización interna del trabajo.

b) La mayor tendencia al autoempleo y a emprender nuevas firmas encontrada en aquellos colectivos.

3. Una última característica relacionada con los recursos humanos que podría favorecer a la PYME se basa en su mayor intensidad en factor trabajo respecto a la gran empresa. Si la tendencia al descenso de los salarios reales observada en la última década prosigue, y se incrementa la carestía del capital, la PYME podría obtener ventajas competitivas en ciertos componentes del coste total.

Junto al sesgo inherente a la obsesión por el poder de mercado, la Teoría de la Estrategia orientada a la gran empresa encierra otra limitación importante: «no tiene en cuenta que son las empresas las que compiten, no sus productos; y que cada una de ellas es distinta en términos de los recursos que maneja y los negocios (productos/mercados) que posee. Parece, por tanto, que puede ser fructífera una línea de análisis que parta, precisamente de que cada empresa es diferente, como resultado de su trayectoria, suerte y decisiones pasadas, y esto le da la oportunidad de obtener unos beneficios extraordinarios –rentas, en realidad– de forma continuada, que no provengan tan sólo del poder de mercado que disfrute» (Fernández, 1995, p. 12). Esta ha sido la raíz de ciertas corrientes de investigación dentro de la Dirección Estratégica, que rompen con la tradición académica, enfatizando el valor competitivo de ciertos activos asociados a la organización flexible y a la PYME. Deben resaltarse en este sentido la Teoría de Recursos y Capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Amit y Schoemaker, 1993)¹³, y ciertos enfoques equilibrados a una Teoría de la Estrategia que valorizan la importancia de las competencias distintivas en la formulación de la estrategia de la empresa¹⁴.

(13) Un completo análisis del papel que juegan los recursos y las capacidades de la empresa en el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles, y de la literatura más descollante al respecto, se encuentra en Fernández (1993, 1995) y Cuervo (1993).

(14) Este enfoque de la Dirección Estratégica preside trabajos como los de Thiétart (1990), Menguzzato y Renau (1991), Strategor (1993), Hamel (1994), Hamel y Prahalad (1994), Cuervo (1995) o García Echevarría (1995).

Los resultados de estas investigaciones sugieren que la competitividad de la PYME no debe seguir necesariamente el modelo de gran empresa, basado en los efectos de costes, márgenes, economías de escala y curva de aprendizaje señalados, sino que existen estrategias alternativas para la reestructuración organizativa de cara a la búsqueda de una dimensión competitiva. A la luz de estas nuevas ideas, el aumento del tamaño de empresa puede ser una opción válida en ciertos casos, pero es inalcanzable y no necesariamente la mejor alternativa en muchas otras situaciones (Lafuente y Yagüe, 1989).

Por consiguiente, existe una base significativa para cuestionar la solidez de las ventajas competitivas que inicialmente se habían atribuido a la gran empresa en diversos ámbitos:

1. *Economías de escala y curva de aprendizaje.* Por un lado, existen otros factores determinantes de la respuesta del mercado, como la calidad del producto y la satisfacción del cliente, tanto más importantes que aquél cuanto más singularizada sea la demanda y más pronunciado el posicionamiento de la PYME hacia una estrategia de diferenciación. Por otro lado, los nuevos sistemas de producción flexible han reducido drásticamente la escala mínima eficiente para alcanzar economías de escala. Asimismo, la rápida innovación de productos y procesos han deteriorado la acumulación de experiencia.

2. *Recursos financieros.* Dos consideraciones merecen una meditación: el valor relativo de la base financiera frente a una base de clientes fieles y satisfechos, al alcance de la PYME incluso con más facilidad que la gran empresa; y la progresiva articulación de mecanismos financieros de apoyo a la PYME, que le permiten salvar al menos parcialmente su desventaja en capitalización.

3. *Recursos humanos.* La mayor preparación formal de los directivos de la gran empresa puede constituir también un problema, si conduce como ha sido habitual a la tecnocracia y a la denominada «parálisis por exceso de análisis» (Soriano, 1993, T. I, p. 68). El mecanicismo en el uso de las técnicas de gestión (recuérdese el caso de los modelos de carteras), la relegación del conocimiento y la proximidad al cliente por la formalización, de la intuición por el cálculo, merman considerablemente el valor intrínseco a una educación superior.

4. *Recursos comerciales.* Las ventajas de escala que posee la gran empresa pierden gran parte de su valor con la segmentación de los mercados. La ruptura del mercado único y masivo por segmentos de mercado más pequeños y con demandas singulares obliga a la gran empresa a convertirse en una multi-PYME, con la sabida dificultad que tienen los «elefantes» para aprender a bailar (Kanter, 1989; Belasco, 1990). Además, ciertos activos particularmente valiosos que posee la gran empresa, como su red de distribución, son más accesibles ahora para la PYME mediante acuerdos de cooperación. Por último, debe reflexionarse sobre el valor relativo de los recursos comerciales de la gran empresa (gasto en publicidad o dominio del canal de distribución, por ejemplo) frente a los de la PYME, sustancialmente la proximidad al cliente, el conocimiento directo de sus necesidades y su facilidad para responder rápidamente a sus demandas singulares y cambios.

5. *Recursos tecnológicos.* El indudable dominio tecnológico de la gran empresa no ha sido óbice para la aparición de secuencias de innovaciones en determinadas actividades, que se originan y son vehiculizadas por unidades

productivas de pequeña dimensión. Acs y Audretsch (1990, p. 4) hablan de la aparición de un período de «destrucción creativa», en el sentido schumpeteriano del término, por el cual ágiles y nuevos emprendedores desarrollan innovaciones en productos y procesos que desplazan del mercado a compañías atrincheradas en su tamaño.

6. CONCLUSIONES: EL FACTOR CRÍTICO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME

En el caso de la PYME, la explotación genérica de las oportunidades de mercado resulta notablemente más difícil que en la gran empresa, dadas las desventajas en recurso información y poder de mercado asociadas a la dimensión. Por ello, es crucial la capacidad de la organización para capitalizar su núcleo competitivo. Ello requiere una valoración profunda y minuciosa de las ventajas inherentes a «ser pequeña», examinando su valor en el contexto de cada entorno competitivo.

La explotación por la PYME de estas ventajas competitivas asociadas a su tamaño y la superación de los puntos débiles mencionados encuentra, pues, su medida en la adquisición consistente de recursos y capacidades, especialmente talento y habilidad directivos. Un umbral mínimo eficiente de capacidad directiva constituye requisito previo para explotar las oportunidades de mejora de la competitividad en los ámbitos anteriormente señalados. La experiencia acumulada en la observación de PYME parece indicar que en este factor crítico alberga su principal debilidad competitiva.

Teece (1986) ha constatado el fracaso de muchas pequeñas empresas, pese a tener un buen producto, atribuyéndolo a su falta de activos complementarios principalmente intangibles. En particular, múltiples estudios empíricos han constatado que la debilidad más preocupante de la PYME estriba en las capacidades de sus recursos humanos, referidos tanto al personal como a la propiedad-dirección. Pumpin y García Echevarría (1993, p. 215-231) han aportado asimismo evidencia empírica de que el éxito de la empresa está basado en el rol del personal y del directivo dentro de la institución. Un citado trabajo de Fun & Bradstreet (1976, p. 7) destaca, de entre múltiples causas interrelacionadas de fracasos empresariales en PYME, la falta de capacidad directiva como la más grave, imputando a la inexperiencia o a la incompetencia administrativas el 92,9% de los errores que conducen al fracaso. Este porcentaje se desglosa en un 16,9% por falta de experiencia en el producto; un 13,7% por falta de experiencia directiva; un 21,2% por una experiencia desequilibrada y poco redondeada; y un 41,2% por incompetencia gestora.

En general, la PYME evidencia importantes deficiencias en su planificación y serias lagunas en su práctica estratégica. Entre las barreras a la mentalidad estratégica, tanto intrínsecas a la PYME como nacidas de una práctica defectuosa, podemos señalar las siguientes¹⁵:

(15) Existe una profusa literatura sobre este aspecto. Pueden consultarse Cohn y Lindberg (1974, p. 44-58), Chang y Campo-Flores (1980, p. 243), Círculo de Empresarios (1994) y Soriano (1993, T. II, p. 21-25).

1. El conflicto con un modo de dirección emprendedor.
2. La concentración de la propiedad y la frecuente dualidad empresario-directivo puede privar a la empresa de una dirección profesional, hipotecarla a las capacidades del empresario (la empresa queda limitada por el «tamaño» del empresario, más allá de cuyas capacidades no puede crecer), así como conducir a definiciones de los objetivos personales de los propietarios y de los objetivos de la empresa vagos y restrictivos.
3. Ciertas características que impiden aplicar soluciones típicas de manual y obligan a investigar soluciones innovadoras. Es el caso de la dificultad o imposibilidad de remover a un propietario o socio, mientras que en la gran empresa la renovación directiva o accionarial es más sencilla; o las restricciones financieras que limitan las opciones directivas y pueden impedir la contratación de ayuda externa, el desarrollo de los directivos o la inclusión de nuevas funciones.
4. El peso que impone la falta de profundidad de la dirección y su preocupación por la supervivencia de la empresa. La dirección de la PYME es reluctantante a aceptar prácticas administrativas sólidas y ortodoxas, especialmente si las soluciones requieren tiempo para dejar sentir sus efectos.
5. El carácter centrípeto de la PYME, que lleva a resistencias a la externalización y al análisis de su entorno. Los directivos de la PYME están frecuentemente más orientados a la mejora de la eficiencia que a la reflexión estratégica, a la acción que a la reflexión.
6. La propensión a convertirse más en explotadores que en creadores de oportunidades, reveladora de una actitud pasiva frente al mercado.
7. El perfil directivo señalado, junto con la falta de recursos, personal y tiempo, y la presión del trabajo cotidiano, convierten la planificación en un acto inhabitual. Las carencias en planificación generan una serie de efectos indeseables, entre ellos: falta de una visión a largo plazo del negocio y de la empresa, dificultades para un control eficaz de las actividades y el desarrollo de la organización, traduciéndose esta falta de guía en dejar la empresa bajo el empuje de fuerzas externas incontrolables; problemas más agudos para afrontar situaciones imprevistas; ausencia de criterios estratégicos para adoptar las decisiones de inversión y gasto; y búsqueda de respuestas precisas y estructuradas a problemas específicos, con desprecio del aprendizaje de principios generales, elemento imprescindible para dominar las nuevas técnicas de gestión y domeñar la dinámica de cambio de un entorno cuyos retos son cada vez más desestructurados y complejos.
8. Pérdida del hábito y la práctica de la mejora continua en la dirección, ya sea por la falta de formación inicial, la lejanía en el tiempo del momento en que se recibió la educación (factor ligado a la edad del empresario) y a la propia dinámica de su trabajo que les lleva a conceder más importancia a la acción que a la reflexión.

Estas debilidades son particularmente graves si aceptamos el criterio según el cual «la estrategia de empresa es mucho más importante en una pequeña

empresa que en una grande. Una pequeña empresa es frágil y vulnerable. No puede afrontar cometer grandes errores, y le falta poder sustancial para recuperarse. La estrategia provee un fundamento sólido para su supervivencia, la habilidad para moverse ágilmente una vez existe una oportunidad genuina, y consolidarse rápidamente una vez anticipadas amenazas que se convierten en claras» (Chang y Campo Flores, 1980, p. 243).

Por tanto, un principio básico de soporte de un proceso estratégico orientado a la competitividad en la PYME consiste en el desarrollo de una actitud estratégica en la dirección, la transformación de los directivos como estrategas. La clave no reside en perfilar estrategias brillantes, sino en conseguir desarrollar un estilo de gestión orientado a la reflexión sobre el entorno y sus capacidades distintivas. El proceso estratégico constituye la mejor fuente de formación de las habilidades necesarias para este estilo directivo.

ANEXO

MATRIZ DAFO DE LA PYME EN EL ÁMBITO EUROPEO

Debilidades	Fortalezas	Factores del entorno	Oport.	Amen.
<i>Dirección y Negocio</i>				
- Concentración de la dirección	- Agilidad en la toma de decisiones	- Aumento de la formación directiva		-
- Escaso hábito de aprendizaje continuo	- Iniciativa o carácter emprendedor	- Creación de centros de formación directiva específicos para gerentes de PYME	++	
- Descompensación de cualidades	- Versatilidad	- Difusión de la literatura sobre gestión empresarial	+	
- Dificultades para la delegación de funciones por razones objetivas (carencia de personal cualificado y subjetivas (estilo de dirección e individualismo)	- Conocimiento y experiencia en el negocio tradicional	- Incremento de la competencia internacional		-
- Escasa atención al entorno. Cultura directiva orientada a las funciones: escasa mentalidad estratégica	- Mayor facilidad para la cooperación por su estructura y las economías de localización	- Libre circulación de personas (empresarios)		-
- Visión de negocio orientada al corto plazo (concentración en problemas cotidianos y descuido de la estrategia) y a mercados locales		- Nuevas oportunidades en el mercado europeo interior europeo	++	
- Insuficiente profesionalización de la gestión (desconocimiento de nuevos métodos de gestión)	- Aparición de grandes empresas en el mercado			-
- Ambigüedad e indefinición de la misión y objetivos				
<i>Estructura y Personal</i>				
- Reducida implantación de técnicas y estructuras útiles al modelo organizativo emergente (JIT, CC, etc.)	- Ausencia de barreras jerárquicas y facilidad de comunicación (mayor facilidad de implantación de mecanismos de coordinación horizontal)	- Pérdidas de ventajas comparativas en factor trabajo		-
- Escasez de personal preparado técnicamente	- Mayor motivación laboral	- Aumento de la cualificación de la gente	+	
- Insuficiente cualificación del personal	- Relaciones laborales más fluidas	- Evolución hacia modelos organizativos basados en la flexibilidad adaptativa	+	
- Escasa inversión en formación	- Mayor identificación con la empresa	- Armonización de la política social europea		-
- Fragilidad de la estructura interna				

Debilidades	Fortalezas	Factores del entorno	Oport.	Amen.
<i>Innovación y Tecnología</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencia de medios (financieros, humanos y físicos) para desarrollar proyectos de alcance - Escasa generación de tecnología propia - Incorporación de tecnologías de proceso a través de la adquisición de maquinaria - Desfase tecnológico grave en las fases del proceso donde no puede incorporarse maquinaria - Escasez de activos intangibles (licencias, patentes, etc.) - Desconexión de las redes internacionales de creación de tecnología - Reducido nivel de automatización - Resistencia o escasa adaptación al cambio tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial innovador alto para el desarrollo de tecnologías de bajo coste - Agilidad para interiorizar (apropiación y asimilación) tecnología accesible a su tamaño y dotación de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de nuevas tecnologías en hogares y empresas - Creciente cambio tecnológico - Desarrollo de institutos tecnológicos y redes de I+D - Cooperación con la Universidad - Programas europeos de I+D - Aumento de la escala para la I+D 	<ul style="list-style-type: none"> ++ + 	<ul style="list-style-type: none"> - - - -
<i>Producción</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de producción obsoletos - Ausencia de organización sistemática - Escaso uso de métodos para la mejora de la etapas productividad - Desfase en productividad frente a la gran empresa - Debilidades en las actividades previas a la producción - Gama de productos excesivamente amplia - Planta industrial envejecida 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización menos costosa dada la mayor agilidad estructural - Creciente esfuerzo de modernización y automatización - Creciente esfuerzo de mejora en flexibles de pre-producción (diseño y desarrollo de productos) - Facilidad de externalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolución de la demanda hacia el producto singular - Aumento de la importancia de la calidad y los servicios asociados al producto - Desarrollo de tecnologías producción - Creciente complejidad de los procesos productivos - Tendencia a la externalización de funciones y la subcontratación - Economías de escala ligadas a un mercado europeo - Tendencia a la especialización - Normalización tecnológica y de calidad en la subcontratación - Supresión de barreras técnicas al comercio 	<ul style="list-style-type: none"> +++ +++ +++ +++ ++ + 	<ul style="list-style-type: none"> - -- - --

Debilidades	Fortalezas	Factores del entorno	Oport.	Amen.
<i>Información</i>				
- Debilidad de sistemas de información internos		- Creación de bases de datos accesibles a las PYME	+	
- Insuficiente información en todas las áreas		- Aumento de la información disponible en medios de comunicación y publicaciones especializadas	+	
- Actitud pasiva frente a las fuentes de información (desaprovechamiento)		- Accesibilidad de sistemas informáticos	+	
- Actitud pasiva frente a las señales percibidas sobre la necesidad de modernización		- Desarrollo de las telecomunicaciones		-
<i>Calidad</i>				
- Ausencia de estrategias de mejora de la calidad	- Mayor facilidad de implantación de proyectos de calidad total por su flexibilidad organizativa y clima laboral	- Aumento de la exigencia de calidad en el producto por el cliente		-
- Escaso esfuerzo de normalización y certificación	- Creciente esfuerzo de mejora de calidad en productos y procesos	- Aumento de la exigencia de calidad de procesos para empresas subcontratistas o proveedores de grandes empresas		--
- Desventajas frente a la gran empresa en calidad de productos y procesos		- Desarrollo de la normalización europea (barreras de entrada tecnológicas y de calidad)		--
- Insuficiente orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes (enfoque producto)		- Creación de una red de apoyo a la difusión de la calidad en la empresa	+	
- Escaso uso de técnicas para la mejora de la calidad y de inversión en formación de calidad				
<i>Finanzas</i>				
- Debilidad en la dotación de capital propio	- Fuerte esfuerzo inversor durante los últimos años	- Desarrollo de la oferta de capital-riesgo	+	
- Alta tasa de endeudamiento		- Competencia de los mercados de crédito	+	
- Dificultades de acceso al mercado de crédito a largo plazo y condiciones crediticias más duras		- Internacionalización del mercado de capitales	+	
- Mayor riesgo comprometido en crédito comercial		- Debilidad de los mercados de valores secundarios		-
- Mayor dificultad para financiar la innovación		- Aleatoriedad de los tipos de cambio		-
		- Control de la distribución por grandes empresas que establecen duras condiciones de pago		--

Debilidades	Fortalezas	Factores del entorno	Oport.	Amen.
<i>Logística</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - Desventajas respecto a la gran empresa por volumen de compra en precios, condiciones, plazos de entrega, seguridad de suministro, etc. - Dificultad para reducir stocks trasladándolos a los proveedores dada su baja capacidad de negociación - Dificultad de racionalización en PYME dependientes (proveedores y/o clientes de grandes empresas) • Lagunas en la gestión logística 		<ul style="list-style-type: none"> - Creación de plataformas logísticas - Mejora de las infraestructuras y medios de transporte - Coste del transporte - Automatización del proceso logístico - Endurecimiento de las condiciones de negociación de grandes clientes y/o proveedores - Desarrollo de redes de cooperación logística 	<ul style="list-style-type: none"> + + - - - - 	
<i>Marketing y Mercados</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de estrategias comerciales integradas - Desventajas en la fijación de precios ligadas al volumen - Dificultades de acceso a mercados lejanos y/o altamente exigentes - Redes de comercialización deficientes - Escasa investigación del mercado y sus necesidades - Falta de experiencia en mercados internacionales - Falta de mentalidad exportadora 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en la adaptación a la demanda y a los cambios del mercado - Polivalencia en la ocupación de mercados intersticiales - Mejor conocimiento y cercanía a los mercados locales por la mayor proximidad al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente concienciación medioambiental - Globalización de los mercados - Desmasificación y personalización de la demanda - Oportunidades en la contratación pública - Adquisición o control por empresas extranjeras de redes de distribución - Entrada en mercados locales de competidores extranjeros - Entrada de productos procedentes de países con una mano de obra de bajo coste - Desarrollo de redes de cooperación comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - - ++ + - - - ++ 	

Oport.= Oportunidades; Amen.= Amenazas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, D. F. y Hammond, J. S. (1979): *Strategic Market Planning. Problems and Analytical Approaches*, Prentice-Hall, Englewooe Cliffs.
- Ackoff, R. L. (1970): *A Concept of Corporate Planning*, John Wiley, Nueva York.
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (1990): *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.
- (eds., 1990): *The Economics of Small Firms: A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Adams, W. y Brock, J. W. (1988): «The Bigness Mystique and the Merger Policy Debate: An International Perspective», *Northwestern Journal of International Law and Business*, 9, primavera, pp. 1-48.
- Ades, A.; Carney, M.; di Tella, R. (1995): «Competitiveness and the New Industrial Policy», en *World Economic Forum* (1995), pp. 351-355.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Aranda, D.; González, A.; Cervera, V. (1993): «La competitividad a través de la Encuesta de Coyuntura Industria. Análisis de perfiles interindustriales aplicado a la ECI», *Economía Industrial*, nº 291, mayo-junio, pp. 131-142.
- Bamberger, I. (ed., 1994): *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*, Avebury, Aldershot.
- Baumbach, C. M.; Lawyer, K.; Kelley, P.C. (1973): *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Baumol, W. J. (1959): *Business Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, Nueva York.
- Belasco, J. A. (1990): *Teaching the Elephant to Dance*. Crown Publishers, Nueva York. Blundell, R.; Griffith, R.; Van Reenen, J. (1994): *A Dynamic Count Model of Technological Innovation*. Institute for Fiscal Studies Working Paper.
- Bond, R. S. y Greenberg, W. (1976): «Industry structure, market rivalry and public policy: a comment», *The Journal of Law and Economics*, 19, pp. 201-209.
- Brittan, S. (1995): *Capitalism with a Human Face*, Edward Elgar, Londres.
- Brock, W. A. y Evans, D. S. (1986): *The Economics of Small Businesses: Their Role and Regulation in the U.S. Economy*. Holmes and Meier, Nueva York.
- (1989): «Small Business Economics». *Small Business Economics*, 1, enero, pp. 7-20.
- Broom, H. N. y Longenecker, J. G. (1976): *Small Business Management*. South-Western Publishing, Cincinnati.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.; Sultan, R. G. M. (1975): «Market-Share: A Key to Profitability». *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 97-106.

- Buzzel, R. D. y Gale, B. T. (1987): *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, Nueva York.
- Camisón, C. (1989): «Cambios tecnológicos en la producción y competitividad industrial: el valor de la excelencia en la fabricación y la especialización industrial como estrategia competitiva para las PYMES». *Investigaciones Económicas*, 2ª época, suplemento 1990, pp. 77-83.
- Camisón, C. (1991): «Cooperación empresarial. Aspectos económicos». En Mas, F. (dir. 1991), *La Comunitat Valenciana en l'Europa Unida. VI Indústria y Construcción*, Generalitat Valenciana, Valencia, pp. 27-39.
- Camisón, C. (1992): «Experiencias de cooperación en la industria valenciana: evidencias empíricas», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, pp. 48-57.
- Camisón, C. (1993): «Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (3), pp. 9-37.
- Carter, J. R. (1978): «Collusion, efficiency and antitrust», *The Journal of Laws and Economics*, 21, pp. 435-444.
- Caves, R. y Barton, D. R. (1990): *Efficiency in U.S. Manufacturing Industries*, MIT Press, Cambridge.
- Círculo de Empresarios (1994): *Competitividad: el protagonismo empresarial*, Madrid, Documentos Círculo, diciembre.
- Clarke, R. (1985): *Industrial Economics*, Basil Blackwell, Oxford.
- Cohn, T. y Lindberg, R. A. (1974): *Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm*, AMA, Nueva York.
- Cool, K. y Schendel, D. (1987): «Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1962-1982», *Management Science*, 33 (9), pp. 1.102-1.124.
- Cool, K. (1988): «Performance differences among strategic group members», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 207-223.
- Covin, J. y Slevin, D. (1989): «The strategic management of small firms in hostile and benign environments». *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 75-87.
- Cuervo, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. (1995): «La dirección estratégica de la empresa», en Cuervo (dir.) (1995), pp. 51-69.
- Cuervo, A. (dir., 1995): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Editorial Civitas, Madrid.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
- Chang, Y. N. y Campo-Flores, F. (1980): *Business Policy and Strategy*. Good-year Publishing Co., Santa Mónica.

- Churruca, E.; Barrutia, J.; Landeta, J. (1995): «Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 66, mayo-junio, pp. 30-39.
- D'Amboise, G. y Muldowney, M. (1988): «Management theory for small business: Attempts and requirements», *Academy of Management Review*, 13, pp. 226-240.
- Day, G. S.; Shocker, A. D.; Srivastava, R. K. (1979): «Customer oriented approaches to identifying product-markets», *Journal of Marketing*, 43 (4), otoño, pp. 8-19.
- De Meyer, A. et al (1989): «Flexibility: The next competitive battle: The manufacturing futures survey», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 135-144.
- Demsetz, H. (1973a): *The Market Concentration Doctrine*, El-Hoover Policy Studies.
- Demsetz, H. (1973b): «Industry structure, market rivalry and public policy», *The Journal of Laws and Economics*, 16, pp. 1-9.
- Dun & Bradstreet (1976): *The Business Failure Record 1975*, Dun & Bradstreet, Nueva York.
- Evans, D. S. y Leighton, L. S. (1989): «The Determinants of Changes in U.S. Self-Employment, 1968-1987», *Small Business Economics*, 1, enero, pp. 111-120.
- Feldstein, M. (1988): *The United States in the World Economy*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Fernández, Z. (1987): «Evolución del pensamiento estratégico», *Economistas*, nº 28, pp. 6-12.
- Fernández, Z. (1993): «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 178-193.
- Fernández, Z. (1995): «Las bases internas de la competitividad de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), pp. 11-19.
- Fiegenbaum, A. y Karnani, A. (1991): «Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, 12 (2), febrero, pp. 101-114.
- Gale, B. T. (1972): «Market share and rate of return». *Review of Economics and Statistics*, 54 (4), noviembre, pp. 412-423.
- Gale, B. T. y Branch, B. S. (1982): «Concentration versus market share: which determines performance and why does it matter?». *Antitrust Bulletin*, 27, pp. 83-105.
- García Echevarría, S. (1995): «La dimensión corporativa de la dirección estratégica de la empresa. Una contribución constructiva», en Cuervo (dir.), (1995), pp. 71-88.
- Geroski, P. A. (1989): «Entry, Innovation, and Productivity Growth», *The Review of Economics and Statistics*, 71 (4), noviembre, pp. 572-578.

- Geroski, P. A. (1990): «Innovation, Technological Opportunity, and Market Structure», *Oxford Economic Papers*, 42 (3), pp. 586-602.
- Gibrat, R. (1931): *Les Inegalites Economiques*, Sirey, París.
- Gilmore, F. F. (1971): «Formulating Strategy in Small Companies», *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 71-81.
- Goldman, S. L. y Nagel, R. N. (1993): «Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing», *International Journal of Technology Management*, 8 (1-2), pp. 18-38.
- Gual, J. (1993): «L'impacte de la integració a Europa en els sectors industrials catalans», *Nota d'Economia*, nº 43, enero.
- Gual, J.; Torrents, L.; Vives, X. (1992): «El impacto de la integración económica europea en los sectores industriales españoles. Análisis de sus determinantes», en Viñals (ed.) (1992).
- Gual, J. y Hernández, A. (1993): «La competitividad sectorial de la industria española», *Economía Industrial*, nº 291, mayo-junio, pp. 143-161.
- Hamel, G. (1994): «The concept of core competence», en Hamel, G. y Heene, A. (eds.) (1994), *Competence based Competition*. John Wiley, Chichester.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Hammermesh, R. G.; Anderson, M. J.; Harris, J. E. (1978): «Strategies for Low Market Share Businesses». *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 95-102.
- Harrison, B. y Kelley, M. R. (1993): «Outsourcing and the search for flexibility», *Work, Employment & Society*, 7 (2), pp. 213-235.
- Hay, D. A. y Morris, D. J. (1979): *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Cambridge.
- H. M. Government (1994): *Competitiveness. Helping Business to Win*. HMSO, Londres.
- Ijiri, Y. y Simon, H. A. (1977): *Skew distributions and the sizes of business firms*. North-Holland, Amsterdam.
- Imel, B. y Helmsberger, P. (1971): «Estimation of structure-profit relationships with application to the food processing sector», *The American Economic Review*, septiembre, pp. 614-627.
- Jacquemin, A. (1982): *Economía Industrial. Estructuras de mercado y estrategias europeas de empresa*, Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- Kanter, R. M. (1989): *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster, Nueva York.
- Karlsson, C.; Johannisson, B.; Storey, D. (eds., 1993): *Small Business Dynamics: International, national and regional perspectives*, Routledge, Londres.
- Krugman, P. (1994a): «Competitiveness: A Dangerous Obsession», *Foreign Affairs*.

- Krugman, P. (1994b): *Peddling Prosperity*. W. W. Norton & Co., Londres.
- Lafuente, A. y Yagüe, M. J. (1989): «Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las PYME», *Papeles de Economía Española*, nº 39-40, pp. 165-184.
- Lorange, P. y Vancil, R. F. (1977): *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Loweman, G. y Sengenberger, W. (1991): «The Re-emergence of Small-Scale Production: An International Comparison», *Small Business Economics*, 3, pp. 1-37.
- Lucas, R. E. (1978): «On the Size Distribution of Business Firms», *The Bell Journal of Economics*, 9, otoño, pp. 508-523.
- Lustgarten, S. (1979): «Gains and losses from concentration: a comment», *The Journal of Law and Economics*, 22, pp. 183-190.
- Marchesnay, M. and Julien, P. A. (1992): «Des procédures aux processus stratégiques dans les SME», *Piccola Impresa*, (1), pp. 3-12.
- Martín, C. (1990): «The Impact of the Internal Market by industrial sector: the challenge of the Member States. Spain». *European Economy/Social Economy*, special edition, pp. 203-223.
- Martín, C. (1991): *La competitividad de la industria española*, Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo 9.108, Madrid.
- McClelland, D. (1965): «Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, pp. 389-397.
- McKinsey Global Institute (1992): *Service Sector Productivity*, Washington.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Editorial Ariel, Barcelona.
- Mills, D.E. y Schuman, L. (1985): «Industry Structure with Fluctuating Demand», *The American Economic Review*, 75 (4), septiembre, pp. 758-767.
- Mintzberg, H. (1985): «A Review of Positioning School of Strategic Management», *The Fifth Annual Strategic Management Society Conference*, Barcelona, octubre.
- Morvan, Y. (1976): *Economie Industrielle*, PUF, París.
- Nemetz, P. L. y Fry, W. L. (1988): «Flexible manufacturing organizations: Implications for strategy formulation and organization design», *Academy of Management Review*, 13 (4), pp. 627-632.
- Nickell, S. J. (1995): *Competition and Corporate Performance*. Institute for Economic and Statistics, Oxford University.
- Nielsen, E. H. (1974): «Contingency theory applied to small business organizations», *Human Relations*, 24, pp. 357-379.
- OCDE (1993): *Les Petites et Moyennes Entreprises: technologie et compétitivité*, OCDE, París.

- Oi, W. Y. (1983): «Heterogeneous Firms and The Organization of Production», *Economic Inquiry*, 21 (2), abril, pp. 147-171.
- Pautler, P. A. (1983): «A review of the economic basis for broad-based horizontal-merger policy», *Antitrust Bulletin*, 28, pp. 571-651.
- Peltzman, S. (1977): «The gains and losses from industrial concentration», *The Journal of Laws and Economics*, 20, octubre, pp. 229-263.
- Peltzman, S. (1979): «The causes and consequences of rising industrial concentration: a reply», *The Journal of Laws and Economics*, 22, abril, pp. 209-211.
- Piore, M. (1990): «United States of America», en Sengenberger, Loweman y Piore (eds.) (1990), pp. 329-383.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Fress Press, Nueva York.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage. Creating and Sustaining Performance*, The Free Press, Nueva York.
- Porter, M. E. (1990a): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.
- Porter, M. E. (1990b): «The competitive advantage of nations». *Harvard Business Review*. Reproducido con el título «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», *Harvard-Deusto Business Review*, 4^º trimestre, 1990, pp. 3-26.
- Porter, M. E. (1991): «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue invierno, pp. 95-117.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review*, 68, mayo-junio, pp. 79-91.
- Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1993): *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Ravenscraft, D. J. (1983): «Structure-profit relationships at the line of business and industry level», *Review of Economics and Statistics*, 65, pp. 22-31.
- R&D Institute of Vocational Training (1986): *Regional Delopment and Human Resource Development in the Era of High Technology*, R&D Institute of Vocational Training, Employment Promotion Projects Corporation, Sagamihara, Japón.
- Reid, G. C.; Jacobsen, L. R.; Anderson, M. E. (1993): *Profiles in Small Business. A Competitive Strategy Approach*, Routledge, Londres.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- Scott, B. y Lodge, G. (1986): *US Competitiveness in the World Economy*. Harvard Business School Press, Boston.
- Scherer, F. M. (1979): «The causes and consequences of rising industrial concentration», *The Journal of Laws and Economics*, 22, pp. 191-208.

- Scherer, F. M. y Ross, D. (1990): *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin Co., Chicago.
- Schoeffler, S.; Buzzell, R. D.; Heany, D. F. (1974): «Impact of Strategic Planning on Profit Performance», *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 137-145.
- Schöllhammer, H. y Kuriloff, A. H. (1979): *Entrepreneurship and Small Business Management*, John Wiley, Nueva York.
- Segura, J. (1992a): *La industria española y la competitividad*, Espasa-Calpe/Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.
- Segura, J. (1992b): «La competitividad industrial de la economía española». En Albi (coord.) (1992), pp. 57-72.
- Segura, J. et al (1989): *La industria española en la crisis: 1978-1984*, Alianza Editorial, Madrid.
- Sengerberger, W.; Loweman, G.; Piore, M. J. (comps., 1990): *The Re-emergence of small enterprises: Industrial restructuring in industrialised countries*, OIT, Ginebra.
- Shepherd, E. G. (1972): «The elements of market structure», *Review of Economics and Statistics*, 54, pp. 25-37.
- Simon, H. A. (1979a): «Rational decision making in business organizations», *The American Economic Review*, 69, pp. 493-513.
- Simon, H. A. (1979b): «On Parsimonious Explanations of Production Relations», *The Scandinavian Journal of Economics*, 81, pp. 459-474.
- Simon, H. A. y Levy, F. K. (1963): «A note on the Cobb-Douglas function», *Review of Economic Studies*, 30, pp. 93-94.
- Soriano, C. L. (1993): *PYMES: Gestión frente a la crisis*, Edición Cinco Días, Madrid.
- Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E. (1992): «Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 51, 4º trimestre, pp. 1-14.
- Steiner, G. A. (1969): *Top Management Planning*, McMillan, Nueva York.
- Steiner, G. A. (1983): *Strategic Planning (What Every Manager Must Know)*. The Free Press, Nueva York.
- Storey, D. I. y Johnson, S. G. (1987): *Small and Medium Size Enterprises and Employment Creation in the EEC Countries: Summary Report*, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- Storey, D. I (1990): «A Review of Small Business Deployment Data Bases in the U.K.», *Small Business Economics*, 2 (4), pp. 279-300.
- Strategor (1993): *Strategor. Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*. InterEditions, París.
- Stratos Group (1990): *Strategic Orientations of Small European Business*, Avebury/Gower, Aldershot.

- Teece, D. (1986): «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, 15, diciembre, pp. 285-305.
- Thiétart, R. A. (1990): *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, París.
- Thurow, L. C. (1992): *Head to Head: The Coming Economic Battle among Japan, Europe and America*, Morrow, Nueva York.
- Upton, D. M. (1994): «The Management of Manufacturing Flexibility», *California Management Review*, invierno, pp. 72-89.
- Upton, D. M. (1995): «What Really Makes Factories Flexible?», *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 74-84.
- Vázquez, A.; Ciarso, I.; Churrua, E. (1991): «La senda estratégica: alternativas de la pequeña y mediana empresa en entornos turbulentos», *Cuadernos de Gestión*, nº 13, abril, pp. 95-118.
- Veciana, J. M^a (1989): «Características del empresario en España», *Papeles de Economía Española*, nº 39-40, pp. 19-36.
- Veciana, J. M^a (ed., 1994): *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, Avebury, Aldershot.
- Viñals (ed., 1992): *La economía española en el marco de la integración económica europea*, Alianza Editorial, Madrid.
- Weiss, L. W. (1971): «Quantitative studies of industrial organization», en Intriligator, M. D. (ed., 1971), *Frontiers of Quantitative economics*, North Holland Publishing, Amsterdam.
- Weiss, L. W. (1974): «The concentration-profits relationship and antitrust». En Goldschmidt et al. (eds., 1974), *Industrial Concentration: the New Learning*, Little Brown, Boston.
- Weiss, L. W. (1979): «The structure-conduct-performance paradigm and antitrust», *The University of Pennsylvania Law Review*, 127, pp. 1.104-1.140.
- Williamson, O. E. (1963): «Discrecionalidad de la función directiva y el comportamiento en los negocios», *Revista Española de Economía*, mayo-agosto, 1979, pp. 219-247.
- Williamson, O. E. (1964): *The economics of discretionary behaviour: Managerial objectives in a theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, Nueva York.
- Wind, Y. y Mahajan, V. (1981): «Designing product and business portfolio», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 155-165.
- Winston, C. (1993): «Economic Desregulation: Days of Reckoning for Microeconomists», *Journal of Economic Literature*.
- Woo, C. (1983): «Evaluation of the strategies and performance of low ROI market share leaders», *Strategic Management Journal*, 4, pp. 123-135.

- Woo, C. (1987): «Path analysis of the relationship between market share, business level conduct and risk», *Strategic Management Journal*, 8, pp. 149-160.
- Woo, C. y Cooper, A. (1981): «Strategies of effective low share businesses», *Strategic Management Journal*, 2, pp. 301-318.
- Woo, C. y Cooper, A. (1982): «The Surprising Case for Low Market Share». *Harvard Business Review*, 60 (2), noviembre-diciembre, pp. 106-113.
- Woo, C. y Cooper, A. (1984): «Market-Share Leadership: Not Always So Good», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 2-4.
- World Economic Forum (1995): *The World Competitiveness Report 1995*. IMD, Lausanne, 15 th edition.

ABSTRACT

This article studies the various existing Theories of the Firm and Strategy, with the aim of analyzing their ability to explain the causes of business competitiveness. Special importance has been given to the identification of the management competences which the changes in the environment value most, and to what extent these factors constitute differential features of the SME. The revision of theories, both of the sources of competitive advantages and of the perspectives which are opened up in the competition of the SME with the large enterprise, identifies the possession of certain resources and capacities of an intangible nature, especially management knowledge and talent, as being the crucial element for improving competitive position, more so than classic variables related to volume, such as market share, scale economies or the accumulation of physical or financial assets. The competitive future of the SME lies precisely in reaching that minimum efficient threshold of management capacity, which enables them to exploit the intrinsic qualities of their organisational configuration, style of management and their ownership-control structure.

Key words: Competitiveness, the Theory of Strategy. SME, resources and capacities, distinctive competences.