

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DE PEQUEÑA DIMENSIÓN: EL MODELO DE LOS DISTRITOS INDUSTRIALES

Vicente Safón Cano

Universidad de Valencia

El propósito del presente trabajo es el de estudiar el fenómeno de la cooperación empresarial en las Pymes pertenecientes a ambientes catalogables como de distrito industrial. Con ese fin, en primer lugar se analiza sucintamente la cooperación empresarial desde un planteamiento generalista e integrador, para más tarde estudiar la figura teórica de los distritos industriales ortodoxos y las manifestaciones cooperativas de su interior, todas ellas marcadas por la impronta de la pequeña dimensión y el *network*. Es, a fin de cuentas, un trabajo de sistematización y de descripción de un tipo de cooperación que, nos parece, debe analizarse desde un planteamiento diferente al de otras realidades empresariales, y que obliga a ver a la pequeña empresa no como un ente aislado, sino como un elemento conectado íntimamente a una red de empresas y a un territorio de pertenencia.

Palabras clave: cooperación empresarial, distritos industriales, redes de empresas, pequeña y mediana empresa.

1. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1.1. Introducción

La cooperación empresarial ha sido un fenómeno que ha encontrado en la segunda mitad del presente siglo su máxima expresión y significado dentro del estudio del comportamiento de las organizaciones¹. Los factores que se

(1) La cooperación empresarial ha gozado y está gozando de un profundo estudio empírico y teórico, que ha permitido su comprensión y desarrollo como concepto analítico y su uso aplicado. La mayoría de los estudios empíricos —entre los cuales: Jarillo y Martínez (1989), Patel y Solte (1989), Dussauge y Garrette (1991), Miranda (1992), Costa y Callejón (1992), Mattsson y otros (1992), Menguzzato (1992a) y Menguzzato y Renau (1994)— han puesto

suelen citar como precursores del protagonismo de la cooperación en la actual estrategia de las empresas son: el auge e importancia de la tecnología, el cambio en la demanda, y la internacionalización y globalización de los mercados. En efecto, desde la década de los setenta, estas fuerzas han ido evolucionando de manera exponencial y han obligado a las empresas, sometidas especialmente a sus efectos, a desarrollar, en su estrategia corporativa, acuerdos de cooperación con otras empresas para poder hacer frente a la adversidad creciente del entorno.

La naturaleza actual de la competencia está obligando a las empresas a ofrecer nuevas respuestas; las está obligando a buscar instrumentos inéditos para enfrentarse con garantías con un entorno nuevo y complejo. En este cuadro de desarrollo, la acción toma cuerpo en la cooperación de manera casi indispensable como única forma para la empresa de acceder y desarrollar el *saber* necesario para su supervivencia. En consecuencia, el motivo principal y subyacente de los acuerdos de cooperación encuentra su justificación en el hecho de que actualmente ninguna empresa puede, por sí sola, ser autosuficiente por lo que respecta a la creación y desarrollo del saber. De ahí la necesidad de abrirse hacia el exterior y de intercambiar su conocimiento con el de otros sujetos. Por tanto, la cooperación empresarial aparece como una alternativa estratégica para adquirir los conocimientos, competencias y recursos necesarios para competir con garantías en las postrimetrías del siglo XX.

Convencidos de que la apuesta por la cooperación es hoy en día una apuesta ganadora, nos proponemos en este trabajo el objetivo de su análisis en los distritos industriales (a partir de ahora, DI), en donde la abundancia de la pequeña dimensión da al fenómeno de la cooperación trazos originales.

1.2. Concepto de cooperación empresarial y enfoque de este estudio

Una definición sintética y versátil del concepto de cooperación es la que entiende a la cooperación empresarial, alianza estratégica o coalición como «un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar —al menos en parte de sus actividades— conjuntamente, para lograr determinados objetivos» (Menguzzato y Renau, 1991; 284).

De acuerdo con Menguzzato (1992a), podemos reconocer en la literatura que ha abordado el tema de la cooperación tres enfoques o puntos de vista diferentes, aunque complementarios: el económico, el organizativo y el estra-

de manifiesto la evolución creciente de esta conducta en las economías de los países más industrializados, y su supremacía, sobre todo en las décadas de los ochenta y de los noventa, sobre otras estrategias de crecimiento como las de fusión, adquisición y la de desarrollo interno. También son abundantes los trabajos empíricos sobre la realidad de la cooperación en España. Algunos representantes de ese cuerpo de literatura son los trabajos de: Menguzzato (1992a), García-Canal (1992, 1994 y 1995), Costa y otros (1993), Navarro y otros (1993), Sanchis y Urra (1994), Casani (1995) y Casillas y Moreno (1995). Asimismo, sobre la cooperación empresarial se puede consultar los trabajos de Axelrod (1986), Porter y Fuller (1988), Devling y Bleackey (1988), Ohmae (1989), Pattel y Solte (1989), Costa (1989), Navarro (1989), Mariti (1989), Jarillo (1989), Hermosilla y Solá (1990), Fernández (1991 y 1993), Menguzzato y Renau (1991: 283-291; y 1994), Lado y Kedia (1992), Costa y Callejón (1992), Badaracco (1992), Menguzzato (1992a, 1992b y 1995), Ventura (1994; caps. 3 y 9) y Peris y Tarazona (1994).

tégico. A estos tres enfoques se les pueden añadir un cuarto y quinto que emanan de la literatura estratégica y de la literatura sobre DI: son el enfoque tecnológico y el territorial (Camisón, 1994).

Concretamente, el enfoque territorial —el fundamental en este trabajo—, evidencia y eleva a categoría analítica de primer orden la dimensión geográfica o territorial en el estudio de la cooperación interempresarial; arguyendo que es esta variable una de las más relevantes a la hora de estudiar el fenómeno cooperativo. Este enfoque ha supuesto un nuevo marco interpretativo de gran riqueza para el estudio de la cooperación que, con la inclusión del territorio, nos permite estudiar este fenómeno con mayores posibilidades explicativas y predictivas, sobre todo en lo que tiene que ver con los procesos de industrialización difusa y descentralización productiva² activados en diversas regiones y áreas de ciertos países industrializados (EE.UU., Alemania, Francia, Japón, Dinamarca y, especialmente, Italia) en las décadas de los años sesenta y setenta (véase Pyke, Becattini y Sengenberger, 1992; Sengenberger, Loveman y Piore, 1992; y Pyke y Sengenberger, 1993).

2. LOS DISTRITOS INDUSTRIALES

2.1. El concepto de distrito industrial y su clasificación

El concepto actual de sistema productivo local se ha inspirado en la obra de Marshall (1890 y 1891)³; concretamente en la figura analítica conocida como «distrito industrial». Este autor observó que, debido a la existencia de unas «economías externas»⁴ localizadas territorialmente, y a su regeneración a través de una «atmósfera industrial»⁵, áreas de pequeñas y medianas empresas presentaban características de alta eficiencia, competitividad e innovación.

Desde un punto de vista moderno, los DI pueden ser descritos⁶ como sistemas productivos geográficamente delimitados, caracterizados por un número

(2) Véanse, para un estudio de estas dos figuras, las colecciones de trabajos en los volúmenes compilados por Innocenti (1985) y Becattini (1987), así como el ensayo de Ybarra (1991c).

(3) Véase el importante trabajo de Giacomo Becattini publicado en 1979.

(4) Como observa Bellandi (1987; 52), «Marshall introduce 'dos términos técnicos' con el fin de clasificar las economías de escala. Las economías 'dependientes de los recursos de cada empresa, de su organización y de la eficiencia de su administración' son llamadas *economías internas*; mientras que aquéllas 'dependientes del desarrollo general de la industria' son economías externas». Por consiguiente, la noción de economías externas marshallianas hace referencia a las diversas economías que se derivan de las peculiaridades socioeconómicas del territorio —por este motivo Bellandi (1982) ha matizado el término proponiendo el de «economías de aglomeración», que trata de recoger tanto las economías externas tecnológicas como las territoriales y sociales. Las economías externas pueden agruparse en (Zeitlin, 1993; 361): (a) economías de especialización, (b) economías de información/comunicación, y (c) economías de la oferta de trabajo.

(5) El concepto moderno de «atmósfera industrial» es el de «un conjunto de capitales y conocimientos intangibles que pertenecen a un sistema industrial dado» (Bianchi, 1992; 201), que es herencia de la «memoria histórica» (Dei Ottati, 1988).

(6) Véanse las definiciones de DI de Giacomo Becattini y Sebastiano Brusco en Becattini (1992; 62) y Brusco (1993; 236). Igualmente, para una precisión terminológica en torno a la categoría DI, acúdase a Becattini (1987; 7-8).

elevado de empresas y de unidades productivas de pequeña y media dimensión⁷ localizadas mayoritariamente en un número reducido de fases (y en un alto porcentaje sólo una) de un mismo ciclo de producción. Entre las diferentes empresas y unidades de producción se definen formas diversas y alternativas de relación y colaboración, que, sin embargo, no se traducen casi nunca en relaciones estrictamente jerárquicas. Finalmente, y como característica definitiva del carácter peculiar de los DI, los agentes del distrito (empresas, sindicatos, administraciones, bancos...) se identifican con una comunidad definida y precisa, y su propensión a la cooperación se funda en una confianza⁸ inspirada en un sentimiento colectivo y social de pertenencia a un mismo grupo.

Aun cuando son posibles varias clasificaciones, la literatura italiana sobre distritos se ocupa fundamentalmente de dos tipologías: una jerárquica y otra evolutiva. No obstante, una extensión en las fuentes bibliográficas de orígenes distintos al italiano arroja una clasificación implícita, esto es, según el carácter del producto y la tecnología, distinguiéndose: distritos manufactureros tradicionales, distritos de alta tecnología y distritos de servicios o terciarios.

Centrando la atención en las tipologías emanadas de la literatura italiana, una primera distinción que puede ser efectuada es la propuesta por Becattini y Rullani (1993; 32-33), que diferencian entre DI organizados alrededor de una empresa líder (distritos jerárquicos)⁹ y los distritos marshallianos (distritos poliárquicos)¹⁰.

Una segunda tipología de los sistemas de pequeñas empresas se puede hacer teniendo presente el grado de desarrollo del sistema en su conjunto. En este caso se tendría la siguiente tipología: (a) área de especialización productiva; (b) sistema productivo local; (c) área sistema; y (d) ecosistema territorial de innovación o distrito tecnopolitano (Garofoli, 1994 —para los tres primeros—; Formica, 1994 —para el último).

(7) Aunque Brusco (1993; 236) afirma que «un DI comprende normalmente muchas miniempras (con menos de 20 asalariados), buen número de pequeñas empresas (entre 20 y 50 asalariados), varias medianas y unas pocas grandes», en una «concepción más radical del distrito sobre base local se tiende a definirlo —según Fadda (1987; 23)— en relación a un desarrollo básicamente de pequeñas empresas, mientras que, en el caso en el cual el papel de la gran empresa es definitivo, se prefiere hablar de *descentramiento administrado*».

(8) Sobre la confianza y la cooperación en los DI consúltese el trabajo de Lorenz (1991) y de Sabel (1993).

(9) La presencia de elementos acentuados de jerarquía, unida a una definición territorial frecuentemente no limitada al territorio de pocos pueblos, sino extendida en ocasiones a áreas geográficamente más vastas (caso Benetton), nos induce a incluir sólo parcialmente estas áreas en la restrictiva noción de DI por nosotros elaborada.

(10) En el ámbito de estos sistemas, las relaciones se alejan de las puramente jerárquicas para constituirse otras más «poliárquicas», en el sentido de observarse el concurso de un sistema relacional en el cual interactúan numerosas unidades decisionales (que pueden competir entre ellas) que desarrollan proyectos de manera independiente (autonomía estratégica) (Sah y Stiglitz, 1986).

2.2. Análisis descriptivo de los distritos

A) Estructura y organización productiva

La organización del ciclo productivo de los DI está caracterizada por una acentuada segmentación de la producción por fases. En cada nivel productivo se encuentran operando muchísimas empresas focalizadas, en gran parte de los casos, sólo en una fase productiva, aunque son siempre más numerosas las empresas presentes simultáneamente en más niveles. Las relaciones entre las empresas que operan en un mismo segmento del ciclo están caracterizadas normalmente por una total independencia y autonomía. Se define, por tanto, una situación de intensa competencia en términos de calidad y precio de los bienes producidos. En cambio, por lo que respecta a las relaciones entre las empresas pertenecientes a niveles diversos, el discurso resulta ser más complejo, observándose relaciones cooperativas de diversa intensidad, según los casos.

B) El producto y el proceso

Los DI italianos poseen una especialización productiva predominante en sectores manufactureros tradicionales intensivos en mano de obra (Falcone, 1990; Sforzi, 1992). Sin embargo, es importante revelar que en otras zonas existen también sistemas productivos locales operando en alta tecnología, como por ejemplo los casos paradigmáticos de la Carretera 128 de Boston (Massachusetts) y el *Silicon Valley* en el Norte de California, ambos en EE.UU. (Pioire, 1992), o los casos de Grenoble en Francia y la zona de Cavanese e Ivrea en Italia (Courlet y Pecqueur, 1994). No obstante, también es igualmente necesario revelar que estos «distritos tecnológicos» se alejan en alguna medida del modelo canónico de industrialización endógena y difusa, en especial en lo tocante a orígenes y características de la organización de la producción. Por tanto, aunque los distritos tradicionales —los tratados aquí— y los tecnológicos conservan una gran similitud, debido a la naturaleza de sus orígenes y a la singularidad de sus diferencias, conviene separarlos en beneficio de un análisis más provechoso.

Consecuentemente, los productos de las áreas sistema italianas son tendencialmente maduros, intensivos en mano de obra, caracterizados por un bajo contenido tecnológico, y por funciones de producción ampliamente difundidas y consolidadas. Cada distrito está caracterizado por una homogeneidad de los semielaborados y de los bienes ofrecidos por las diversas empresas.

Esquemáticamente podemos distinguir las siguientes características del proceso productivo de los DI (Costa y otros, 1993; 88): (1) multiuso de los bienes de equipo y formación de mercados de maquinaria de segunda mano; (2) capacidad para responder a demandas individuales y cambiantes —adaptabilidad—; (3) alta cualificación de la mano de obra; (4) elevados costes variables de producción; (5) no aprovechamiento de las economías de escala, aunque compensadas por la especialización por fases; (6) control colectivo del proceso productivo; y (7) difusión de la información a través de la red creada por las relaciones de producción descentralizadas.

C) La tecnología y la innovación

La tecnología de los ciclos de producción de los DI es normalmente madura, y se caracteriza por presentar márgenes de evolución objetivamente limitados.

En los distritos la innovación nace «desde abajo» (Brusco y Sabel, 1981; Dei Ottati, 1986). La innovación (tecnológica, de proceso, de producto y organizativa) asume en los DI «las connotaciones de un proceso continuo, con una acumulación y una interdependencia de los efectos de un gran número de cambios tecnológicos, cada uno de los cuales de pequeña entidad; y por consiguiente las connotaciones de un proceso innovador de tipo incremental (*à la* Rosenberg), más bien que mediante grandes saltos (*à la* Schumpeter)» (Garofoli, 1989; 81). En este mismo sentido se pronuncia Bellandi (1989), añadiendo el importante papel que desarrolla el *learning by doing* en el proceso de innovación de tipo difuso e incremental. Este mismo autor define la «capacidad innovadora difusa» (Belliandi, 1989; 150) como la capacidad de aprender de la experiencia —e innovar a partir de ella— presente en los DI y que es la sustituta conceptual del departamento de I+D de la gran empresa de corte fordista (*learning by R&D*).

Asimismo, los factores determinantes de la capacidad de innovación y difusión pueden sintetizarse en: (a) la simplicidad de la tecnología de los procesos productivos; (b) la existencia de un complejo y eficiente sistema de relaciones formales e informales entre los operadores y entre los agentes económicos (Lorenzoni, 1979; Porter, 1990); y (c) la disponibilidad a la innovación (Becattini, 1992).

En suma, la innovación de proceso se materializa en la adquisición de nuevos y más modernos equipos, siendo después mejorados por los operadores del distrito. Sin embargo, el discurso sobre la innovación de producto es más complejo. En el ámbito del proceso de desarrollo de productos típico de los DI, pueden ser apreciados dos momentos fundamentales y sucesivos: prospección de la demanda¹¹, y evolución práctica de los bienes ofrecidos; tal fase, como ya hemos subrayado, se desarrolla normalmente a través de la introducción constante de pequeñas modificaciones de los productos ya existentes.

D) Los recursos humanos

Por lo que respecta a la fuerza laboral operante en los DI, podemos extraer del trabajo de Trigilia (1992) las características más sobresalientes: (1) bajo nivel de proletarización: debido al carácter familiar de las empresas; (2) movilidad social y funcional; (3) alta cualificación del trabajador adquirida fundamentalmente por la experiencia y la formación en el puesto de trabajo; (4) capacidad de adaptación; (5) actitud y comportamiento emprendedor y creativo; (6) la búsqueda de empleo (tanto por parte de las empresas como por parte de los desempleados) se realiza básicamente utilizando canales informales de

(11) La información utilizada por estos operadores suele ser fundamentalmente externa y basada en el contacto directo con clientes, consumidores, proveedores y centros de reunión como ferias, congresos, asociaciones, etc.

información (amigos, familiares, conocidos, etc.) y no tanto mediante los canales oficiales (oficinas de empleo); y (7) bajo nivel de sindicación en las pequeñas empresas.

Esta fuerza laboral se ve ocupada de maneras diversas: desde los empleos fijos al trabajo en casa, pasando por formas de trabajo a tiempo parcial, autónomo y actividad empresarial; que se convierten, todas ellas, en el retículo que enlaza y sostiene los sistemas productivos (empresas) y sociales (familias) unidos e inseparables (Becattini, 1992).

2.3. La empresa del distrito industrial

A) Tipología de las empresas del distrito

Desde el punto de vista del producto podemos encontrarnos con tres categorías de empresa (Brusco, 1992): (a) *Empresas que producen bienes finales*: se consideran el auténtico motor del distrito ya que, al mantener relaciones directas con el mercado, permiten la coordinación del proceso productivo, que viene así realizado de forma más o menos descentralizada por empresas subcontratistas; (b) *empresas monofase* que sólo intervienen en una fase (o en muy pocas) de la producción, actuando como subcontratistas de las anteriores; y (c) *empresas auxiliares* que, si bien no pertenecen a la industria de las dos precedentes, en términos de producto acabado, pertenecen al mismo sector integrado verticalmente o *filière*.

B) Características generales de las empresas del distrito¹²

Sinópticamente podemos subrayar los siguientes aspectos coincidentes, por otra parte, con la realidad común de la pequeña dimensión: unidad entre propiedad y gestión (el propietario —o propietarios— es al mismo tiempo capitalista y gerente); los empresarios/emprendedores son, en la mayoría de los casos, antiguos operarios cualificados; el origen y evolución de las empresas se sustentan en el papel desarrollado por las familias; priman las formas de coordinación informales —reconducibles al esquema de la «adaptación mutua» de Mintzberg (1991)—, fundamentadas en el parentesco y la simplicidad estructural; altas cotas de externalización de actividades como consecuencia de necesidades de escala y de especialización productiva, determinando, en consecuencia, estables relaciones de cooperación entre subcontratistas y contratistas —especialmente en la subcontratación estructural o de especialidad; el recurso a servicios externos está presente en la estrategia de la empresa del distrito de forma sistemática y generalizada. Servicios como los financieros, fiscales y administrativos son, en la mayoría de los casos, contratados a agentes externos.

(12) Trataremos aquí de recoger una caracterización amplia y centrada en el grueso de pequeñas y medianas empresas presentes de forma mayoritaria en los DI. Queda, por tanto, excluido el análisis de grandes empresas que puedan estar instaladas en las áreas sistemas, entendiéndose que no es vital para la comprensión de la figura que tratamos de describir en nuestro trabajo. En la exposición de las características de las empresas de los distritos, hemos hecho gran uso de las investigaciones de Franchi, Rieser y Vignali (1990).

C) Estructura organizativa

En función del grado de diferenciación vertical y horizontal se pueden observar tres modelos organizativos representativos de la mayoría de las pequeñas empresas del distrito.

El primero de ellos es el *modelo indiferenciado*. Éste viene a representar la estructura organizativa de las empresas individuales y de las microempresas, y está tipificado en la llamada «estructura simple». En este modelo cabe diferenciar dos situaciones, con el rasgo común de presentar ambas una vocación «hacia la producción». La primera hace referencia al caso de un único socio y propietario que se convierte en el único referente para cualquier problema y que, ante un bajo o inexistente grado de diferenciación, está ocupado fundamentalmente en las tareas productivas. La segunda situación detalla la circunstancia de que existan varios socios, generalmente familiares. En esta situación se produce un primer estadio de diferenciación funcional, separando las actividades de producción de las de comercialización y administración.

El segundo es el *modelo de diferenciación elemental*. Este modelo, que parte de la existencia de más de un socio, determina un incremento en el grado de diferenciación horizontal y vertical respecto del anteriormente visto. De ese modo, las tareas son repartidas entre los socios desde un punto de vista funcional, y representa una evolución de la estructura organizativa simple a la funcional.

Finalmente, el tercero de los modelos evidenciado es el *modelo de diferenciación articulado*. Es el modelo identificado en las empresas medianas. En este caso, además de observarse un mayor nivel de diferenciación, se constata la formalización de la estructura organizativa con base menos empírica y más planificada. Esta estructura sigue siendo funcional, y respecto a la anterior, la única diferencia es la adición de nuevos niveles jerárquicos y de departamentos especializados, lo que viene a ilustrar un incremento en la complejidad organizativa del modelo funcional precedente.

A la vista de los tres modelos organizativos se suscitan algunas preguntas relacionadas con la edad de las empresas y con su dimensión.

Parece razonable ver en estos modelos un esquema de crecimiento desde la empresa artesanal hasta formas empresariales más desarrolladas, en virtud de estrategias de crecimiento interno o por dilatación. Sin embargo, la evidencia empírica está demostrando la poca vocación al crecimiento interno de las empresas del distrito (Lorenzoni, 1990; Zagnoli, 1993) y, atendiendo a la edad, Franchi, Rieser y Vignali (1990), demuestran, para el caso de la mecánica de Modena (Italia), que las edades medias de las empresas pertenecientes a los tres modelos organizativos son extremadamente similares. Por consiguiente, no parece que la edad sea determinante de la estructura organizativa de las empresas del distrito, como podría pensarse en un primer análisis.

Al contrario que con la edad, existe una correlación entre dimensión de la empresa (medida en función de los empleados) y grado de diferenciación,

determinándose un paso hacia modelos organizativos más complejos conforme se incrementa la plantilla de las empresas del distrito.

Por último, cabe decir que también se observa una correlación entre el nivel de complejidad del modelo organizativo y el número de empresas vinculadas formalmente mediante grupos o redes de cooperación.

2.4. *El plus competitivo de los distritos industriales*

Habitualmente se citan como elementos de éxito en la afirmación de los distritos la capacidad de gestionar un sistema estratificado y complejo de producción, y la capacidad de adaptación al mercado con soluciones competitivas. Sin embargo, la ventaja fundamental de los distritos reside en la capacidad que han exhibido de desarrollar un sistema común y homogéneo de valores, en el cual se reconocen todos los sujetos, y que ve en la ética del trabajo y de la actividad, en la recíproca solidaridad, en la predisposición al cambio y en el profundo respeto por la comunidad y por la familia sus elementos caracterizadores (Becattini, 1992). Precisamente, esta fuerte identidad social ha permitido dos elementos de ventaja competitiva difícilmente reproducibles en otros contextos:

A) El eficiente sistema de comunicación informal entre los operadores; sistema que permite notables ventajas, a saber: (1) la posibilidad de reducir los tiempos y los costes de los flujos informativos entre los operadores; (2) la posibilidad de reducir los tiempos y los costes de coordinación de las actividades productivas; y (3) la posibilidad de tener una rápida difusión de las innovaciones tecnológicas, que no permanecen aisladas en las empresas, sino que se transmiten por el interior del sistema gracias a procesos de imitación (nivel horizontal) y procesos de transferencia en cascada (nivel vertical).

B) El equilibrio entre competencia y cooperación. La competencia, aunque intensa, se desarrolla en el ámbito de reglas informales que todos conocen, que casi todos respetan y que manan del comportamiento del mismo sistema ético-cultural. La rivalidad, mitigada por toda una serie de elementos de cooperación intrínsecos en la naturaleza misma de los sistemas productivos locales, acaba por instalarse en un marco de sólido equilibrio entre colaboración y competencia, contribuyendo de tal manera a determinar el éxito de los distritos.

Otro rasgo de ventajas competitivas en los DI es consecuencia de su característico sistema de organización de la producción, que permite que las pequeñas empresas presenten niveles óptimos de escala en su especialización productiva, manteniendo, desde el punto de vista del DI, un nivel de activación cercano al óptimo productivo (Bianchi, 1991).

Por último, pueden citarse como factores de competitividad complementarios las innovaciones incrementales debidas al estrecho contacto entre operadores de diferente formación y categoría profesional; también la amplia base de trabajadores a domicilio y a tiempo parcial, que permiten suavizar los ciclos económicos (Becattini, 1992); y la existencia de sectores de apoyo, conformando una auténtica *filière* de sectores industriales contiguos, que permite la realización de sinergias productivas y comerciales.

2.5. *Digresión sobre los distritos industriales en España*

Desgraciadamente, en España se cuenta con un cuerpo de trabajos —tanto cuantitativos como cualitativos— todavía escaso sobre los DI de nuestro país¹³.

Sin tener suficiente evidencia de que pueda existir en nuestro tejido industrial formaciones locales aproximables a la categoría de DI, en su sentido más estricto y desarrollado (descrito por el modelo de Prato y Carpi en Italia), ya que sí se pueden reconocer gran cantidad de sistemas productivos locales de carácter industrial (véase a Costa y otros, 1993, para una relación de carácter nacional; y a Ybarra, 1991a y 1991b, para el caso concreto de la Comunidad Valenciana), pasamos a dar algunas notas caracterizadoras (origen y censo) de nuestras realidades productivas de ámbito local.

El origen de los DI españoles difiere respecto al del modelo canónico italiano y respecto de las diferentes ubicaciones espaciales dentro de nuestra geografía nacional. En España, debido a su peculiar reconversión industrial e historia política moderna (dictadura, transición, democracia y desarrollo de las autonomías), los DI han encontrado dos modelos de evolución o, con otras palabras, dos orígenes alternativos (Benton, 1993). El primero de ellos se refiere a los distritos creados como consecuencia del abandono por parte de las empresas del núcleo y cinturón interior de las grandes urbes hacia un más amplio cinturón exterior. El origen de este proceder se halla en la recesión que afectó duramente a las grandes áreas metropolitanas, sobre todo en la segunda mitad de los años 70. Materializaciones concretas basadas en este origen se pueden encontrar en los «distritos emergentes» de carácter multisectorial de Fuenlabrada-Humanes (Madrid) y del Vallés Oriental (Barcelona). El segundo origen permite observar los DI conformados como consecuencia de concentraciones industriales monosectoriales de base rural, suscribiendo, en la mayoría de los casos, el modelo de desarrollo endógeno de la industrialización difusa (Ybarra, 1991c). Son ejemplos de este origen el distrito situado en la provincia de Castellón, concretamente en Onda y Alcora, dedicado a la cerámica; el distrito localizado en la provincia de Alicante, exactamente en los municipios de Elda, Villena y Elche, centrado en la producción de zapatos; y el distrito ubicado en Ibi (Alicante) especializado en el juguete.

3. LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN LOS DISTRITOS INDUSTRIALES

Las pequeñas empresas de los DI han seguido históricamente la estrategia de crecimiento externo con carácter general (Lorenzoni, 1990; Zagnoli, 1993). Esto, normalmente, se ha realizado o a través de la implicación, por parte de una «empresa guía», de terceras empresas autónomas en la realización de un mismo proyecto (constelaciones de empresas); o vía filiación y adquisición de nuevas unidades jurídicamente separadas gradualmente de la casa

(13) Una muestra de las investigaciones más notorias para el caso español puede consultarse en Celada (1988), Costa (1988a y 1988b), Ybarra (1991a), Costa y otros (1993), Such (1993 y 1995) y Benton (1993).

madre, que han alcanzado ciertos umbrales de dimensión (grupos de empresa). Por lo tanto, en ambos casos, el diseño estratégico puede ser calificado como crecimiento externo, ya que se funda en la utilización, aunque con modalidades diversas, de terceras empresas¹⁴. No obstante, mientras en el primer caso las modalidades de crecimiento son externas, en la acepción tradicional del término, al contrario, los procesos de filiación y adquisición que definen el segundo caso (grupos de empresas) delinean una estructura productiva caracterizada por una propiedad única: se puede entonces hablar de un crecimiento externo con modalidades típicamente internas (Sapelli, 1987; Lorenzoni, 1990).

Asimismo, la cooperación en los DI se observa a tres niveles diferentes (Benton, 1993). El primero de ellos tiene que ver con la cooperación que se produce dentro de las empresas como consecuencia de la naturaleza más flexible del trabajo —frente a la organización de la producción fordista de los centros de trabajo— y de la concepción sociolaboral que de las tareas tienen los operadores del distrito. El segundo nivel de cooperación, y también el más estudiado, guarda relación con la cooperación interempresarial observada entre empresas no competidoras, basadas en relaciones (verticales) de intercambios cliente-proveedor. Caben también aquí cooperaciones incluso entre competidores directos (cooperación horizontal) para acceder a plataformas inaccesibles de otra manera (por ejemplo, presencia en ferias internacionales). Finalmente, se establece un tercer nivel de cooperación institucional, organizado mediante acuerdos de cooperación locales entre la administración pública, las asociaciones laborales, los partidos políticos y las organizaciones empresariales.

3.1. *Los modelos de cooperación evidenciados en los distritos*

Partiendo de la típica clasificación del concepto de red, que las clasifica en: red de unidades externas (red de empresas), red de unidades internas (empresa red), y red a nivel interpersonal (a nivel de individuos y/o de grupos de individuos); se puede comprobar que en la realidad reticular de los DI las tres categorías de red se hallan razonablemente evidenciadas. Así, la red externa sirve para describir *las constelaciones de empresas*, la red interna nos permite ubicar conceptualmente (bajo el paraguas de la propiedad) a los *grupos de empresas* y, finalmente, las redes interpersonales nos ayudan a hacer abstracción del entramado sociocultural presente y determinante del éxito de los distritos. Veamos, pues, el detalle de la cooperación en los DI, adelantando que su análisis se centrará en la primera y segunda categoría de red, y que, por tanto, se dejará de tratar las redes interpersonales, más propias de otros estudios.

(14) A vueltas con este razonamiento, en otro trabajo (Safón, 1996; 822) hemos defendido «la falta de adecuación de los enfoques de empresa tradicionales (aquéllos que entienden a la empresa de manera individual) a los estudios de la realidad de la pequeña dimensión afirmada en territorios y ambientes catalogados como de *distrito industrial*; y, por lo tanto, la promoción de su superación hacia otra unidad de análisis más rica y explicativa: las redes de empresas».

3.2. Las constelaciones de empresas

Las constelaciones de empresas son redes formadas por diversas empresas con roles diferentes. Entre éstas se distinguen dos tipos: la empresa guía¹⁵ y las empresas terceras.

En opinión de Lorenzoni (1990; 45), «las constelaciones de empresas son diseños organizativos en los cuales convergen diversas empresas —bajo un punto de vista tecnológico—, que desarrollan actividades en áreas diversas, con fórmulas de administración y de dirección diversas. La asimetría entre los diversos actores es un hecho constante (...) y dentro de ellas se puede configurar un organismo capaz de diseñar, planificar, producir y comercializar un bien o un servicio».

A la hora de describir los modelos teóricos de constelación inferidos de la realidad observada en los DI, conviene partir de una tipología que atienda a su grado de evolución. Así, se pueden reconocer tres tipos de constelaciones (Lorenzoni, 1987 y 1990; cap. 2; Lorenzoni y Ornati, 1988): (a) constelaciones informales; (b) constelaciones preordenadas; y (c) constelaciones planificadas¹⁶.

Las características más sobresalientes se destacan en los cuadros 1, 2 y 3.

No obstante lo anterior, es decir, no obstante la evidencia inferida de los modelos de agregación observados en los DI, entendemos oportuno proponer, para mayor ilustración, tres modelos indicativos de las redes efectivamente desarrolladas en los DI italianos; son los conocidos como los modelos *alfa*, *beta* y *gamma* (Nuti, 1992).

El modelo *alfa* representa un caso extremadamente primitivo de constelación informal. Se trata, a nivel práctico, de la red natural de empresas que está en la base de la organización productiva de los distritos, en la cual las empresas encargadas de diversas fases del mismo ciclo productivo dan lugar a un complejo y articulado retículo de relaciones —ampliamente inestables e informales— de intercambio de bienes y servicios. En este caso, no existen relaciones privilegiadas ni proyectos estructurales predeterminados, en un contexto caracterizado sólo por relaciones interfuncionales orientadas a la producción.

El modelo *beta* o «grupo estelar abierto» consiste en una estructura organizativa en donde, entre la empresa líder, transformada a menudo en simple ensambladora, y los proveedores y clientes externos, existen relaciones definidas y unívocas, pero escasamente vinculantes. Las terceras empresas tienen una gran autonomía y pertenecen a otras redes. La empresa guía, en cambio, se limita a aprovisionarse y a distribuir los productos propios a través de

(15) Sobre la afirmación y caracterización de las empresas guía en los DI italianos se puede consultar, entre otros, a Ferruci y Varaldo (1993), Lomi y Lorenzoni (1992) y, para el caso concreto del distrito textil de Prato, a Bellandi y Trigilia (1991).

(16) Desgraciadamente, el tercer estadio de evolución de las constelaciones no coincide con su evidencia empírica, siendo la estructura reticular menos percibida en la realidad de los DI, aun cuando sí representa una dirección de avance ante el nuevo entorno competitivo (Nuti, 1992).

Cuadro 1
LAS CONSTELACIONES INFORMALES

1. Forma de cooperación sin un proyecto estratégico deliberado.
 2. Prima la eficiencia a corto plazo.
 3. Están formadas por dos tipos de empresas: la empresa guía y las empresas terceras o externas.
 4. La empresa guía suele estar situada al final de la hilera de producción, lo que le permite dotar de un orden y una secuencia a varias actividades diferentes.
 5. Las empresas terceras fabrican y comercializan productos que de manera individual les sería imposible.
 6. Las empresas de la constelación se dividen el trabajo y operan con intensas relaciones de interdependencia recíproca respecto al objetivo de realizar un producto complejo o final. Algunas están empeñadas en actividades de fase o complementarias, otras en actividades de predisposición de tecnologías de proceso, de montaje, etc., otras en actividades finales y, en ocasiones en la comercialización.
 7. Las relaciones entre las empresas no son de tipo jerárquico, sino de tipo contractual, y giran en torno a las variables precio (básicamente), plazos de entrega y calidad.
 8. Debido a la falta de consolidación de las relaciones se observa una alta rotación de miembros.
 9. Las características organizativas determinan sistemas de coordinación elementales y esenciales, bajos niveles de estructuración y relaciones unívocas y lineales.
 10. La estrategia, precisamente por ausente, se plasma en objetivos concretos y contingentes, y sin garantía de continuidad y repetición.
-

Cuadro 2
LAS CONSTELACIONES PREORDENADAS

1. Se producen dos cambios: (a) la consideración de la empresa externa como unidad organizativa elemental y fundamental de la constelación; y (b) la «internalización» de las empresas externas: desde el punto de vista organizativo pasan a considerarse unidades internas.
 2. Se configuran unas relaciones biunívocas, estables (de larga duración, repetidas y sistemáticas) y basadas en la confianza y en la transparencia, determinándose así una reducción de los comportamientos oportunistas (por la búsqueda de continuidad y de garantía de éxito en las transacciones).
 3. Los procesos se limitan todavía a actividades funcionales (producción, marketing, etc.) y se dirigen básicamente a su optimización.
-

Cuadro 3 LA CONSTELACIÓN PLANIFICADA

1. Similar al concepto de *network* dinámico de Miles y Snow (1984).
 2. Proyecto estratégico-organizativo en red deliberado.
 3. Dos innovaciones organizativas: (a) aparición de empresas intermedias (*primary subcontractor y dealer*); y (b) relaciones directas entre empresas terceras (autoorganización¹⁷).
 4. La empresa guía:
 - Asume su significado más pleno, realizando el papel de interlocutor entre la constelación y el entorno en el que opera.
 - Planifica más.
 - Cambia las funciones e instrumentaciones de gobierno y de influencia sobre la constelación.
 - Desarrolla las condiciones que permiten la innovación.
 - Evidencia un *management* más desarrollado.
 - La posición competitiva y los resultados dependen directamente de la actividad de las empresas externas.
 - Para ejercer su papel de diseñadora y organizadora de la constelación, se coloca en una posición que le permite dominar el crecimiento global de la constelación —y no en los desarrollos laterales— y realizar un replanteamiento continuo de las competencias y de los recursos necesarios para poder guiarla.
 - Se seleccionan las empresas externas aptas para el desarrollo de la constelación y también se apoyan procesos de *spin-off* en su interior.
 5. En las empresas externas se observa:
 - Una mayor atención al mercado y a las necesidades de la empresa guía.
 - Una mejora del potencial productivo o comercial.
 - Una búsqueda de una autonomía (financiera y de gestión).
 - Una capacidad de enlace y autoorganización con empresas terceras.
 - Una mayor capacidad de favorecer, sugerir y colaborar en las mejoras y en los cambios.
 6. Consecución de ventajas competitivas a través de la combinación de cadenas de valor de diferentes empresas.
 7. En la red se observan estructuras organizativas más aplanadas por la ausencia de algunos niveles organizativos.
-

(17) Esta modalidad de autoorganización no se aleja de la observada por Imai, Nonaka y Takeuchi (1985) en relación con las redes interorganizativas japonesas, en donde se aprecian características de autoorganización (*self-organizing*) en redes dependientes (*supplier networks*) de la empresa principal (*lead manufacturer*).

Cuadro 3 LA CONSTELACIÓN PLANIFICADA (Continuación)

-
8. Jerarquía invisible de la empresa guía hacia las diversas unidades de la constelación, derivada de su posición (acceso a información, etc.) y del papel ejercido (diseño y administración de la red, coordinación, interlocución, etc.).
 9. Las relaciones interorganizativas se basan en la transacción y en el intercambio de bienes y servicios producidos por las diversas unidades de la constelación.
 10. Los parámetros utilizados en la negociación son simples y fáciles de determinar (precios, plazos, volúmenes y calidades); y permiten el cambio, la capacidad de respuesta y las aportaciones cognoscitivas.
 11. Los conflictos encuentran una base objetiva de resolución, reconocible por las partes y basada en la transparencia y la circulación de la información. La interrupción de la relación es muy rápida y fácil al estar basada en la transacción únicamente. Los procesos de adición, de sustitución y de eliminación de unidades de la constelación se verifican sin alterar la estructura de base de la misma (esto es una ventaja —por velocidad— respecto a la jerarquía).
 12. La confianza en la constelación es el elemento catalizador de las virtudes de la red.
 13. El mecanismo de coordinación es el de «adaptación mutua» o «ajuste recíproco».
-

los actores de su «corona», sin coordinar la actividad y sin desarrollar ningún proyecto evolutivo-estratégico a medio y largo plazo.

Finalmente, el modelo *gamma*, representa un claro ejemplo de constelación preordenada. La empresa guía asume las tareas estratégicas más relevantes, coordinando las actividades de las empresas a ella unidas según lógicas productivas bien determinadas. Las terceras empresas, a su vez, confían a menudo a empresas de pequeña dimensión la producción de los componentes necesarios para cada fase del proceso productivo. Las relaciones interorganizativas son, en este caso, bastante estables y biunívocas, en la medida en la cual la empresa guía se concientiza de la importancia de una adecuada unión entre el centro y la periferia (nos referimos a la red) para el éxito de sus proyectos estratégicos (gráfico 1).

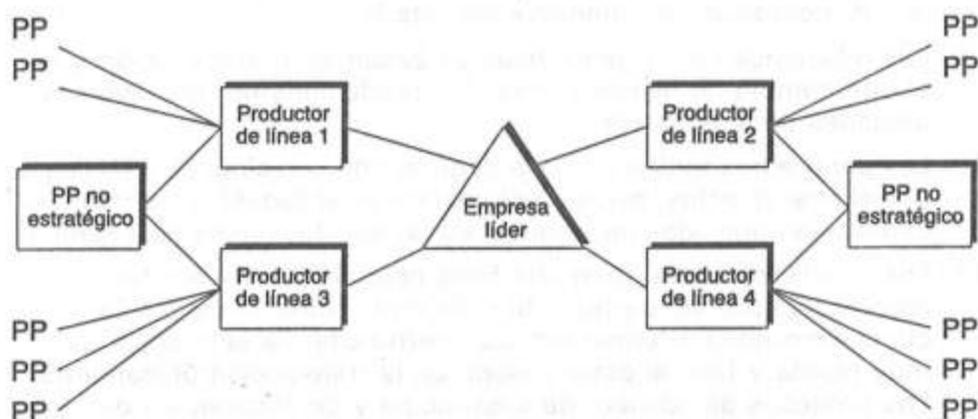
3.3. Los grupos de empresas

La segunda modalidad de agregación entre empresas evidenciada en la tradicional macroestructura organizativa de los DI está representada por los llamados «grupos de empresas».

En los grupos de empresas, contrariamente a lo visto para las constelaciones, la vía de crecimiento empresarial se desarrolla mediante la adquisición o la creación, por parte de una empresa líder, de nuevas unidades.

Gráfico 1
MODELO GAMMA
 (Nutti, 1992; 86)

PP: productor de partes



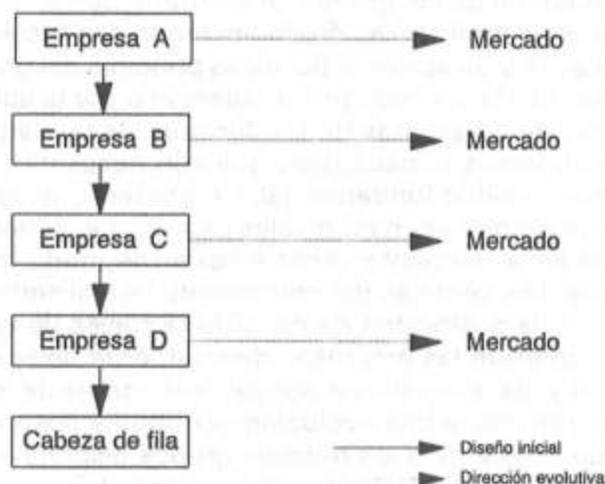
Normalmente, al nacimiento de un grupo no le corresponde la existencia de un predeterminado diseño estratégico.

Según la investigación empírica de Lorenzoni (1990), centrada en los DI italianos, las motivaciones que inducen a una pequeña empresa a crear o/y adquirir nuevas empresas están unidas frecuentemente a lógicas defensivas y coyunturales (observado fundamentalmente para el caso de la filiación y no tanto en el de la adquisición, que responde a una actitud más agresiva y planificada). Entre las motivaciones halladas en la evidencia podemos citar, por ejemplo (Lorenzoni, 1990; 103-108): la visión elemental de la organización y falta de experiencia en crecimiento interno; el origen familiar de la mayoría de las pequeñas empresas, que utilizan la filiación como mecanismo de resolución de conflictos —separando trabajos y responsabilidades— y como mecanismo de compromiso; el deseo de hacer corresponder a cada combinación producto-mercado una sociedad distinta para gestionar cada *business* adecuadamente; la mayor posibilidad de control inmediato de los resultados y de los costes de funcionamiento de estas unidades; la idea de que las unidades especializadas son más eficientes; el objetivo de evitar algunas normas relativas a los trabajadores y empleados a través de la fragmentación, basadas en culturas de origen fiscal, jurídico o financiero; el intento de creación de estructuras que faciliten los procesos de desinversión; y el perseguimiento de gran flexibilidad y bajas cargas de estructura para incrementar la velocidad de adaptación al entorno.

El desarrollo de los grupos en los DI italianos ha sido, al menos en la primera fase, de tipo puramente vertical. O sea, la empresa «cabeza de grupo», mediante la filiación directa (participación y/o control) o la adquisición de unidades y actividades hacia adelante o hacia atrás de la fase o de las fases del ciclo en el cual se hallaba focalizada, ha dado origen a una estructura que configura el grupo al modo de una empresa integrada verticalmente. La estructu-

ra más típica de «grupo vertical» delineada en los distritos es aquella en donde existe una única unidad estratégica fuerte (frecuentemente es una empresa simplemente ensambladora), hacia la cual convergen las producciones de las demás unidades del sistema, que a su vez son, en la mayoría de los casos, simples «empresas de servicios», es decir, unidades al servicio de la empresa líder con funciones y competencias prevalementemente de tipo manufacturero (gráfico 2).

Gráfico 2
GRUPO VERTICAL
(Lorenzoni, 1990; 118)



La creación de un «grupo vertical» representa, indudablemente, el modelo más simple (y al mismo tiempo natural y lógico) de crecimiento empresarial. Entendemos que, respecto a las motivaciones indicadas más arriba como principales estímulos al nacimiento de los grupos, la elección de crear una estructura integrada verticalmente, sobre todo mientras vengán internalizadas también las fases estratégicas de *marketing*, puede, empero, ser reconducida a un punto de vista de proyecto consciente y definido; es decir, en muchas empresas líder, después de una primera fase en la cual la filiación y la adquisición de nuevas unidades ha sido fruto de motivaciones contingentes y defensivas, la práctica cotidiana en el área de *business* ha hecho emerger una clara consciencia de la fuerza y de las potencialidades de una hilera entera de actividades entre ellas estrechamente unidas. Un grupo como el apenas recogido es relativamente fácil de gobernar, al menos respecto a las actividades productivas, en la medida en la cual la empresa cabeza de fila tiene normalmente un buen conocimiento de las modalidades y de las problemáticas del proceso productivo.

En resumen, se puede afirmar que la estructura de las relaciones entre las empresas del grupo está impuesta por la tecnología de cada ciclo, que define, de manera frecuentemente unívoca, los papeles clave y las modalidades de los mecanismos de control y coordinación.

En algunos casos los grupos de los distritos han seguido procesos de desarrollo horizontales o laterales. Se trata, en el primer caso, de la decisión llevada a cabo por muchas empresas de crear o de adquirir actividades homogéneas respecto a aquéllas que ya se hallan en el sistema. La presencia de varias unidades productivas concentradas en una misma fase del ciclo consiente, de hecho, el perseguimiento de patentes ventajas, entre las cuales: (1) la posibilidad de realizar elementos de refuerzo recíproco y de ulterior interrelación entre empresas que utilizan tecnologías comunes; (2) la posibilidad (provocada por la cercanía espacial de las diversas unidades) de dar vida a rápidas y eficaces transferencias internas para localizar la producción donde, en función de los casos, sea más conveniente; y (3) la posibilidad de alcanzar, en virtud del volumen agregado de la producción, economías de escala.

El crecimiento lateral de los grupos, al contrario que el horizontal, consiste esencialmente en la internalización de las empresas focalizadas en actividades correlacionadas y de apoyo al *business* principal del grupo. El caso más común está representado sin duda por la creación o por la adquisición de empresas productoras de las plantas de producción, de la maquinaria, o de los componentes electrónicos y mecánicos que son necesarios al sistema para el desarrollo de su actividad fundamental. No obstante, debe decirse que las empresas de apoyo permanecen en niveles de autonomía decisional y operativa altos, que las lleva frecuentemente a hacer de modo independiente en mercados externos. Las ventajas del crecimiento lateral son evidentes y consisten, de hecho, en la posibilidad de dar vida, a través de un proceso constante de interacción entre las empresas directamente delegadas al *business* principal del grupo y las unidades de apoyo productoras de los componentes mecánicos y electrónicos, a una evolución continua y positiva de la tecnología disponible, que consiente a los mismos grupos disponer con celeridad de las maquinarias y de los instrumentos más avanzados.

Sea cual sea la vía de desarrollo seguida, los grupos de empresas evidenciados en los DI pueden, en general, configurarse como estructuras organizativas caracterizadas por una fuerte fragmentación, y al mismo tiempo, por claros elementos de interdependencia y homogeneidad entre las diversas actividades. Entre las diversas unidades se puede identificar del resto del sistema a una empresa de referencia que, por la posición ocupada, además de por las participaciones propietarias que ostenta, influye en los comportamientos y en las decisiones de las otras empresas («inteligencia o visión» superior). Las relaciones interempresariales internas se concretan a menudo en simples relaciones de compraventa entre las diversas unidades, cuya correcta regulación, a pesar del número frecuentemente elevado de empresas pertenecientes al grupo, es bastante simple merced a una estructura en la cual los flujos de los bienes y de los servicios son en gran medida impuestos por la naturaleza tecnológica de cada ciclo específico.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de las líneas de este trabajo se ha llevado a cabo un análisis de la cooperación en los DI. Para ello, se ha partido de una definición amplia de la cooperación empresarial; posteriormente se ha conceptualizado la figura de los DI, caracterizando el modelo canónico de distrito italiano; y más tarde

se ha dado cuenta de las manifestaciones reticulares de la cooperación en estos territorios de marcada presencia de pequeñas y medianas empresas. A este respecto se han enumerado los paradigmas inferidos de la investigación empírica: constelaciones informales, preordenadas y planificadas, y grupos verticales, laterales y horizontales, así como de algunos modelos observados con mayor profusión: modelos *alfa*, *beta* y *gamma*. Todo ello con un propósito fundamentalmente ilustrativo y descriptivo.

En consecuencia, después del análisis presentado, las conclusiones a las que se llegan son, básicamente, las siguientes:

1. La cooperación empresarial, en los casos descritos en este artículo, debe nutrirse de un enfoque territorial, como el presentado aquí, para explicar el fenómeno de la cooperación entre PYMEs, en donde las variables históricas, sociales y geográficas arrojan tintes distintivos a su manifestación.

2. La cooperación empresarial, en determinados contextos, debe hacer pie en estudios multidisciplinarios. Sobre todo de los que emanan de disciplinas como la Economía Aplicada, la Sociología y la Historia Económica. Y por lo tanto, debe ser más heterodoxa con sus fuentes, y más ecléctica en sus dogmas.

3. Es necesario evidenciar la falta de adecuación de los planteamientos reduccionistas (aquéllos que consideran a la *empresa-isla* como objeto material de estudio) en la investigación estratégico-organizativa, frente a la realidad de la pequeña dimensión afirmada territorialmente (DI). Y, consecuentemente, es menester ofrecer una nueva base de investigación que contemple, no a la empresa aisladamente, sino a una nueva unidad de estudio, cual es, el agregado de empresas (redes de empresas).

4. Respecto a los paradigmas de constelación abstraídos de la realidad, se puede deducir que falta todavía una absoluta simetría entre los modelos inferidos y su raigambre y presencia en los DI. Ni siquiera el más evolucionado modelo *gamma*, ha completado el salto de calidad necesario para un aprovechamiento pleno de las potencialidades de las estructuras reticulares propias de la constelación planificada que, aunque esbozada, queda en un estadio de evidencia muy precario. Nos parece que es necesario que la empresa gufa tome consciencia de su papel y de sus potencialidades, y que adopte instrumentos y métodos de gobierno de la red que consientan, por un lado, una auténtica estabilización de las relaciones interorganizativas, y por otro lado, el nacimiento de un adecuado sentimiento de pertenencia al mismo sistema organizativo por parte de todas sus unidades, de modo que venga a realizarse un retículo eficiente de relaciones de colaboración entre las terceras empresas.

5. Como último argumento, cabe puntualizar que los grupos hasta hoy afirmados en los DI han conseguido claras ventajas en términos de productividad, flexibilidad (cualitativa y cuantitativa) y capacidad financiera. Sin embargo, en los distritos también existen grupos de empresas caracterizados por claras deseconomías a nivel de gestión de las interdependencias, de políticas de cartera de producto, y de políticas financieras. En particular: faltan adecuadas estructuras administrativas internas, la creación o la adquisición de nuevas unidades ha sido realizada con ligereza, se aprecia una insuficiente direc-

ción por parte de la empresa líder y la consecuente resistencia de las empresas del grupo, así como también se observa la ausencia de una actividad planificadora y de mecanismos coherentes, que permitan la transferencia de recursos financieros, materiales y humanos de una actividad a otra, sin encontrar resistencias ni obstáculos en los directores de las diversas unidades... En suma, emerge un contexto en el cual, junto al papel fundamental de una adecuada estructura organizativa y de coordinación, la plena explotación de las interdependencias y de las potenciales sinergias del grupo es posible sólo mientras se desarrolle una comunidad de intereses y homogeneidad de ideas y valores en las personas que dirigen las unidades de la estructura. Nos parece que sólo así se podrían suplir las eventuales carencias de *management* y el tendencial exceso de autonomía que, a menudo, son inevitables en un contexto caracterizado por escasa preparación y experiencia empresarial como el de la pequeña empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Axelrod, R. (1986): *La Evolución de la Cooperación. El Dilema del Prisionero y la Teoría de Juegos*, Alianza, Madrid.
- Badaracco, J. L. jr. (1992): *Alianzas Estratégicas*, McGraw-Hill, Madrid, ed. especial CINCO DÍAS.
- Bagnasco, A. (1977): *Tre Italie, la Problematica Territoriale dello Sviluppo Italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco, A. y Pini, R. (1981): «Sviluppo Economico e Trasformazioni Socio-politiche dei Sistemi Territoriali ad Economia Diffusa. Economia e Struttura», *Quaderni della Fondazione G. Feltrinelli*, n.º 14, Milano.
- Becattini, G. (1979): «Dal 'Settore' Industriale al 'Distretto' Industriale. Alcune Considerazioni sull'Unità di Indagine dell'Economia Industriale», *Rivista di Economia e Politica Industriale* (actualmente *L'Industria*), n.º 1, ene-abr, pp. 7-21.
- Becattini, G. (1987, ed.): *Mercato e Forze Locali: il Distretto Industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini, G. (1987): «Introduzione: il Distretto Industriale Marshalliano: Cronaca di un Ritrovamento»; en Becattini, G. (ed.): *Mercato e Forze Locali: il Distretto Industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987.
- Becattini, G. (1992): «El Distrito Industrial Marshalliano como Concepto Socioeconómico»; en Pyke, F.; Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- Becattini, G. y Rullani, E. (1993): «Sistema Locale e Mercato Globalep», *Economia e Politica Industriale*, n.º 80, pp. 25-48.
- Bellandi, M. (1982): «Il Distretto Industriale in Alfred Marshall», *L'Industria*, n.º 3, jul-sep, pp. 355-378.

- Bellandi, M. (1987): «La Formulazione Originaria»; en Becattini, G. (ed.): *Mercato e Forze Locali: il Distretto Industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987.
- Bellandi, M. (1989): «Capacità Innovativa Diffusa e Sistemi Locali di Imprese»; en Becattini, G. (ed.): *Modelli Locali di Sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Bellandi, M. y Trigilia, C. (1991): «Come Cambia un Distretto Industriale: Strategie di Riaggiustamento e Tecnologie Informatiche nell'Industria Tessile di Prato», *Economia e Politica Industriale*, n.º 70, pp. 123-152.
- Benton, L. (1993): «La Emergencia de los Distritos Industriales en España: Re-conversión Industrial y Divergencia de Respuestas Regionales»; en Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Bianchi, P. (1991): *Produzione e Potere di Mercato*, Ediesse, Roma.
- Bianchi, P. (1992): «Sentieri di Industrializzazione e Sviluppo Regionale negli Anni'90: Strategie Politiche di Intervento Pubblico nella Nuova Fase Competitiva Post-fordista»; en Belussi, F. (ed.): *Nuovi Modelli d'Impresa. Gerarchie Organizzative e Imprese Rete*, FrancoAngeli, Milano.
- Brusco, S. (ed.) (1989): *Piccole Imprese e Distretti Industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brusco, S. (1992): «El Concepto de Distrito Industrial: su Génesis»; en Pyke, F.; Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Brusco, S. (1993): «Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales»; en Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Brusco, S. y Sabel, C. F. (1989): «Produzione Artigianale e Sviluppo Economico»; en Brusco, S. (ed.): *Piccole Imprese e Distretti Industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brutti, P. (1993): «Distritos Industriales: el Punto de Vista de los Sindicatos»; en Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Camisón, C. (1994): «Dirección de Empresas en Entornos Globales y Abiertos: Hacia la Estrategia de Alianzas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, n.º 3, pp. 9-37.
- Casani, F. (1995): «Una Aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España», *Información Comercial Española*, n.º 746, octubre, pp. 25-41.
- Casillas, J. C. y Moreno, A. M.ª (1995): «Análisis de las Propuestas de Colaboración de las Empresas Españolas en los Programas Europeos de I+D», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n.º 1, pp. 35-45.

- Celada, F. (1988): «El Distrito Industrial de la Periferia Suroeste del área metropolitana de Madrid», *Economía y Sociedad*, n.º 1, pp. 70-85.
- Costa, M. T. (1988a): «Descentramiento Productivo y Difusión Industrial. El Modelo de Especialización Flexible», *Papeles de Economía Española*, n.º 35, pp. 251-276.
- Costa, M. T. (1988b): «El Sistema de Especialización Flexible y Difusión Industrial. Estudio de la Comarca del Vallés Oriental», 2.º Congr s d'Economia de Catalunya, Barcelona.
- Costa, M. T. (1989): «La Cooperación entre Empresas. Nueva Estrategia Competitiva», *Economía Industrial*, n.º 266, marzo-abril, pp. 27-45.
- Costa, M. T. y Callejón, M. (1992): *La Cooperación entre Empresas: Una Nueva Estrategia Competitiva*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.
- Costa, M. T. y otros (1993): *EXCEL, Cooperación entre Empresas y Sistemas Productivos Locales*, IMPI, Madrid.
- Courlet, C. y Pecqueur, B. (1994): «Sistemas Industriales Locales en Francia: Un Nuevo Modelo de Desarrollo»; en Benko y Lipietz (eds.).
- Dei Ottati, G. (1986): «Distretto Industriale, Problemi delle Transazioni e Mercato Comunitario: Prime Considerazioni», *Economia e Politica Industriale*, n.º 51, pp. 93-121.
- Dei Ottati, G. (1988): «El Mercado Comunitario del Distrito Industrial», *Papers de Seminari*, 29-30, pp. 181-218.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1988): «Strategic Alliances: Guidelines for Success», *Long Range Planning*, vol. 21, n.º 5, pp. 18-23.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1991): «La Alianzas Estratégicas Internacionales entre Firms Competidoras: Un Enfoque Inductivo y Estad stico», *Información Comercial Española*, n.º 692, pp. 113-131.
- Fadda, S. (1987): *Natura e Ruolo delle Societ  Locali nei Processi di Sviluppo*, Fondazione Giulio Pastore, Roma.
- Falcone, F. (1990): *Commercio Internazionale e Integrazione Europea*, Il Mulino, Bologna.
- Fernández, E. (1991): «La Cooperación Empresarial», *Información Comercial Española*, n.º 693, mayo, pp. 25-38.
- Fernández, E. (1993): *Alianzas Estratégicas*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Ferruci, L. y Varaldo, R. (1993): «La Natura e la Dinamica dell'Impresa Distrettuale», *Economia e Politica Industriale*, n.º 80, pp. 73-97.
- Formica, P. (1994): «Dal Distretto Industriale all'Ecosistema Territoriale di Innovazione», *Zenit*, n.º 1, 1.º trimestre, pp. 33-35.
- Franchi, M.; Rieser, V. y Vignali, L. (1990): «Note sul Modello Organizzativo dell'Impresa Distrettuale», *Economia e Politica Industriale*, n.º 66, pp. 71-103.

- García-Canal, E. (1992): «La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986 y 1989», *Economía Industrial*, n.º 286, pp. 113-122.
- García-Canal, E. (1994): «Formas de Cooperación Horizontal: Empresas Conjuntas frente a Acuerdos Contractuales», *Revista de Economía Aplicada*, vol. II, n.º 5, pp. 51-68.
- García-Canal, E. (1995): «Acuerdos de Cooperación en I+D en España: un Análisis Empírico», *Revista Asturiana de Economía*, n.º 4, pp. 195-207.
- Garofoli, G. (1989): «Modelli Locali di Sviluppo: I Sistemi di Piccola Impresa»; en Becattini, G. (ed.); *Modelli Locali di Sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Garofoli, G. (1994): «Los Sistemas de Pequeñas Empresas: Un Caso Paradigmático de Desarrollo Endógeno»; en Benko y Lipietz (eds.).
- Hermosilla, A. y Solá, J. (1990): *Cómo Cooperar*, IMPI, Madrid.
- Imai, K.; Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1985): «Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn»; en Clark, K. B.; Hayes, R. H. y Lorenz, C. (eds.): *The Uneasy Alliance. Managing the Productivity-Technology Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston.
- Innocenti, R. (1985, ed.): *Piccola Città & Piccola Impresa. Urbanizzazione, Industrializzazione e Intervento Pubblico Nelle Aree Periferiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Jarillo, J. C. (1989): «Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa», *Economía Industrial*, n.º 266, marzo-abril, pp. 69-75.
- Jarillo, J. C. y Martínez, J. I. (1989): «Evidencia Empírica de la Superioridad de los Sistemas Cooperativos», *Economía Industrial*, n.º 266, pp. 99-104.
- Lado, A. A. y Kedia, B. L. (1992): «Determinantes en la Elección Estratégica de lo individual frente a la Alianza: Un Marco Integrador», *Economía Industrial*, n.º 283, pp. 49-60.
- Lomi, A. y Lorenzoni, G. (1992): «Impresa Guida e Organizzazione a Rete»; en Lorenzoni, G. (ed.): *Accordi, Reti e Vantaggio Competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Lorenz, E. H. (1991): «Confianza, Comunidad y Flexibilidad: hacia una Teoría de los Distritos Industriales», *Papers de Seminari*, n.º 33 y 34, pp. 95-112.
- Lorenzoni, G. (1979): *Una Política Innovativa nella Piccole e Medie Imprese. L'Analisi del Cambiamento nel Sistema Industriale Pratese*, Etas Libri, Milano.
- Lorenzoni, G. (1987): «Costellazione di Imprese e Processi di Sviluppo», *Sviluppo e Organizzazione*, n.º 102, jul-ago, pp. 59-72.
- Lorenzoni, G. (1990): *L'Architettura di Sviluppo delle Imprese Minori*, Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni, G. y Baden-Fuller, Ch. (1995): «Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners», *California Management Review*, vol. 37, n.º 3, pp. 146-163.

- Lorenzoni, G. y Ornati, O. A. (1988): «Constellations of Firms and New Ventures», *Journal of Business Venturing*, n.º 3, pp. 41-57.
- Mariti, P. (1989): «Los Acuerdos de Colaboración entre Empresas en las Economías Modernas», *Economía Industrial*, n.º 266, marzo-abril.
- Marshall, A. (1890): *Principles of Economics*, MacMillan, London; traducción española *Principios de Economía*, Aguilar, Madrid, 4.ª edición, 1963.
- Marshall, A. (1891): *Industry and Trade*, MacMillan, London.
- Mattson, L. G.; Lundgren, A.; Ioannidis, D. y Ottosson, J. (1992): «Alianzas Estratégicas en la Industria de Telecomunicaciones. Un análisis de la Red», *Economía Industrial*, n.º 283, ene-feb, pp. 77-88.
- Menguzzato, M. (1992a): «La Cooperación: Una Alternativa para la Empresa de los 90», II Congreso Nacional de ACEDE, septiembre, Jerez de la Frontera. También reproducido, a modo de síntesis, en *Dirección y Organización*, 4.º tri., pp. 54-62.
- Menguzzato, M. (1992b): *La Cooperación Empresarial. Análisis de su Proceso*, IMPIVA, Valencia.
- Menguzzato, M. (1995): «La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas»; en Cuervo, A. (ed.): *Dirección de Empresas de los Noventa*, Civitas, Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1994): «Chapitre 4. La Coopération Interentreprises: Un Phénomène Structuré»; en Noël, A. y Dussauge, P. (eds.): *Perspectives en Management Stratégique*, CETAI, Québec, y ECONOMICA, París.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984): «Fit, Failure & the Hall of Fame», *California Management Review*, vol. 26, n.º 3, pp. 10-28.
- Mintzberg, H. (1991): *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona, 2.ª reimpresión.
- Miranda, J. F. (1992): «Organización de los Acuerdos de Cooperación Interempresarial en España y su Entorno», *Economía Industrial*, n.º 285, pp. 7-16.
- Navarro, J.; Camisón, C. y Roig, S. (1993): *Diagnóstico y Posibilidades de Cooperación en el Sector Madera, Mueble y Afines*, Instituto Tecnológico del Mueble y Afines (AIDIMA), Valencia.
- Navarro, L. (1989): «La Cooperación entre Empresas», *Esic-Market*, oct-dic, pp. 21-33.
- Nuti, F. (1992): *I Distretti dell'industria Manifatturiera in Italia (vol. I)*, FrancoAngeli, Milano.
- Ohmae, K. (1989): «La Lógica Mundial de las Alianzas Estratégicas», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 40, pp. 96-110.
- Paci, M. (1980, ed.): *Famiglia e Mercato del Lavoro in una Economia Periferica*, FrancoAngeli, Milano.

- Pattel, P. y Solte, L. (1989): «Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firmas Independientes», *Economía Industrial*, n.º 266, pp. 179-225.
- Peris, F. y Tarazona, F. (1994): «Teoría de la Organización y Cooperación: Algunas Cuestiones de Fundamento a partir de la Teoría de los Costes de Transacción», VIII Congreso Nacional de AEDEM, Cáceres, vol. 1, pp. 1.153-1.163.
- Piore, M. J. (1992): «Estados Unidos de América»; en Sengenberger, W.; Loveman, G. W. y Piore, M. J. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. II)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Piore, M. J. y Sabel, C. F. (1984): *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York; traducción española *La Segunda Ruptura Industrial*, Alianza, Madrid, 1990.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York; traducción española *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1988): «Coaliciones y Estrategia Global», *Información Comercial Española*, junio, n.º 658, pp. 101-120.
- Pyke, F.; Becattini, G. y Sengenberger, W. (1992, eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1993, eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Sabel, C. F. (1993): «Confianza Estudiada: Elaboración de Nuevas Formas de Cooperación en una Economía Volátil»; en Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Safón, V. (1996): «Redes de Empresas, Distritos Industriales y Pequeña Dimensión: Una Reflexión sobre las Vías de Crecimiento de la Empresa y sobre la Unidad de Análisis de la Investigación Estratégico-Organizativa», VI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), La Coruña, septiembre.
- Sah, R. K. y Stiglitz, J. E. (1986): «The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies», *The American Economic Review*, vol. 76, n.º 4, sep., pp. 716-727.
- Sanchis, J. R. y Urra, A. (1994): «La Alianzas Estratégicas Globales. Un estudio Empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, n.º 2, pp. 83-102.
- Sapelli, G. (1987): «Gruppi d'Impresa e Trasformazione della Sovranità Popolare», *Stato e Mercato*, n.º 21, diciembre, pp. 345-373.
- Sengenberger, W.; Loveman, G. W. y Piore, M. J. (1992, eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. II)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

- Sengenberger, W. y Pyke, F. (1993): «Distritos Industriales y Regeneración Económica Local: Cuestiones de Investigación y de Política»; en Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Sforzi, F. (1992): «Importancia Cuantitativa de los Distritos Industriales Marshallianos en la Economía Italiana»; en Pyke, F.; Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Such, J. (1993): *La Industria Textil de Alcoi-Ontinyent: Problemas y Perspectivas*, Tesis Doctoral publicada, Gráficas Ciudad, Alcoy.
- Such, J. (1995): «Estrategias Comerciales en los Distritos Industriales: El Caso de la Industria Textil de Alcoi-Ontinyent», *Información Comercial Española*, n.º 746, pp. 57-66.
- Trigilia, C. (1981): «Sviluppo Economico e Trasformazioni Sociopolitiche dei Sistemi Territoriali ad Economia Diffusa. Le Sub-Culture Politiche Locali», *Quaderni della Fondazione G. Feltrinelli*, n.º 16, Milano.
- Trigilia, C. (1992): «Trabajo y Política en los Distritos Industriales de la Tercera Italia»; en Pyke, F.; Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Ventura, J. (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*, Editorial Civitas, Madrid.
- Ybarra, J. A. (1991a): «Industrial Districts and the Valencian Community»; *Discussion Paper (DP/44/1991) presentado en el ámbito de New Industrial Organization Programme auspiciado por el International Institute for Labour Studies*. Geneva.
- Ybarra, J. A. (1991b): «Determinación Cuantitativa de Distritos Industriales: la Experiencia del País Valenciano», *Estudios Territoriales*, separata del n.º 37, sep-dic, pp. 53-67.
- Ybarra, J. A. (1991c): «La Racionalidad Económica de la Industrialización Descentralizada», *Sociología del Trabajo*, nueva época, n.º extraordinario, pp. 121-145.
- Zagnoli, P. (1993): *Percorsi di Diversificazione dei Distretti Industriali: Il Caso di Prato*, Giappichelli, Torino.
- Zeitlin, J. (1993): «Distritos Industriales y Regeneración Económica Local: Visión General y Comentarios»; en Pyke, F. y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III)*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

ABSTRACT

The aim of this paper is to study the phenomenon of company co-operation in small and medium-sized companies which form part of an environment that may be classified as an industrial district. In the first place, and with this objective in mind, company co-operation is briefly analysed from a generalised and integrated perspective, in order to, at a later stage, study the theoretical form of orthodox industrial districts and the co-operative signs within the district, all bearing the mark of their small size and the network. This is, in the last analysis, a systematisation and description study of a type of co-operation which, it appears to us, must be analysed from a perspective different to that of other company situations, and which obliges us to view the small company not as an isolated entity but as an element intimately connected to a network of companies and belonging to a specific territory.

Key words: company co-operation, industrial districts, company networks, small and medium-sized companies.