ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURAS DE LAS PYME

¿PUEDE SER EL (PEQUEÑO) TAMAÑO UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Zulima FERNÁNDEZ
M^a Jesús NIETO (*)

I. INTRODUCCIÓN

EN este trabajo se pretende analizar cuáles son las principales estrategias y estructuras empleadas por las pequeñas y medianas empresas. Pues bien, tratar de establecer ventajas competitivas —y, por lo tanto, estrategias— propias de este tipo de empresas es una tarea difícil (1), ya que dentro de tal rúbrica se incluyen fenómenos muy diferentes, desde negocios familiares de muy pequeña envergadura hasta empresas de alta tecnología y pequeñas multinacionales. Todas ellas, con todo, comparten algún rasgo que puede convertirse en fuente de ventajas competitivas sobre las que sustentar una estrategia. Entre esas características comunes, nosotros destacaremos dos: la flexibilidad de que gozan este tipo de organizaciones y el hecho de que la propiedad esté concentrada en manos de uno o varios accionistas exigentes, lo que implica un control directo sobre la dirección, quizá más eficiente que el llevado a cabo por el consejo y el mercado de capitales en las empresas con accionariado disperso.

La flexibilidad posiblemente sea el rasgo más destacado de las PYME, y fuente de muchas de sus principales ventajas, como son la rapidez de respuesta, la capacidad de innovación y la de adaptación. Flexibilidad, a su vez, que proviene de los rasgos

estructurales de una empresa que, por definición, tiene pocos empleados. Es decir, en lugar de plantearnos, como es habitual desde Chandler (1962), que la estructura debe adecuarse a la estrategia seguida por la empresa, aquí la línea argumental es la opuesta: un determinado tipo de estructura puede ser en sí mismo fuente de ventajas y, como tal, determinante de la estrategia finalmente seguida.

Así, la rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación, connaturales a la flexibilidad, junto con el espíritu empresarial propio de muchas PYME permite la identificación y explotación de oportunidades no identificadas o, en su caso, desdeñadas por las grandes empresas, lo que se traduce en el seguimiento de estrategias de nicho.

En las PYME se da, por lo demás, una clara confluencia entre propiedad y dirección, lo cual elimina los típicos problemas de agencia derivados de la separación entre propiedad y control. La propiedad concentrada produce la alineación de objetivos entre propietarios y directivos, y la reducción de la discrecionalidad de éstos. Sin embargo, como anticipábamos, entre las pequeñas y medianas empresas encontramos realidades muy diferentes, por lo que, previsiblemente, el tipo de propietario con el que cuenten afectará a su conducta estratégica.

Por lo tanto, en las páginas que siguen desarrollaremos los siguientes apartados. Primero comenzaremos con una discusión sobre los efectos diferenciales que puede proporcionar uno u otro tipo de propietario sobre la conducta de las pequeñas y medianas empresas. A continuación se describirán las características estructurales propias de las PYME, para continuar con una discusión sobre las principales estrategias de éstas, así como un análisis exploratorio del caso español, hecho con la ayuda de la *Encuesta sobre estrategias empresariales*. El trabajo concluye con unas reflexiones finales.

II. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

En las empresas pequeñas y medianas no se da tanto el conocido problema de agencia derivado de la separación entre propiedad y control (2). En muchas de ellas su fundador se mantiene muy involucrado en la gestión. Incluso aunque haya varios propietarios, éstos tendrán incentivos y capacidad para supervisar la acción de los directivos, lo que minimizará la discrecionalidad de estos últimos, y con ello los problemas de riesgo moral. Una estructura de propiedad concentrada facilita, pues, la alineación de objetivos entre accionistas y directivos, lo que reduce la discrecionalidad de estos últimos, de los que se esperaría un comportamiento centrado en el corto plazo, y no preocupado prioritariamente por la maximización de los beneficios (Jensen y Meckling, 1976; Grossman y Hart, 1986). La posibilidad de contar con accionistas exigentes, bien informados y estables, que controlan la empresa internamente y tienen acceso a más información, permite

CUADRO N.º 1

TIPOS DE PYME

<i>Tipos de PYME</i>	<i>Patrimonio del propietario</i>	<i>Actitud frente al riesgo</i>	<i>Actitud estratégica</i>	<i>Acceso a recursos</i>
1. INDEPENDIENTES				
1.1. Familiares	Concentrado	Averso	Reacios a invertir en intangibles, como I+D. Reacios a exportar.	Difícil
1.2. De carácter empresarial	Concentrado	Tomador de riesgos	Dispuesto a invertir en intangibles, como I+D. Propenso a exportar.	Difícil
2. FILIALES				
2.1. Con participación de otra empresa española	Diversificado en diferentes negocios.	Neutral	Dispuesta a invertir en intangibles Propensa a exportar.	Más fácil
2.2. Con participación de otra empresa extranjera	Diversificado en diferentes negocios y países.	Neutral	Dispuesta a invertir en intangibles como I+D. Propensa a exportar.	Más fácil

abordar inversiones arriesgadas, con períodos de maduración más largos, difíciles de realizar en presencia de problemas informativos.

Ahora bien, no todos los accionistas exigentes tienen por qué actuar de manera similar. Es éste un tema no demasiado estudiado, lo que no ocurre con las diferencias entre propiedad concentrada y dispersa (3); sin embargo, parece previsible que no se comporten de manera similar dos empresas pequeñas, una dirigida por su propietario, que tiene comprometido en ella una buena parte de su patrimonio y el de su familia (4), y otra participada por una empresa mayor, que la ha creado o comprado como forma de desarrollar una parte de su estrategia (5).

Según se aprecia en el cuadro n.º 1, en líneas generales, podemos distinguir, entre empresas independientes y empresas participadas por otras. Entre las primeras, se encuentran las empresas creadas por un empresario dispuesto a aprovechar una oportunidad del mercado y

a arriesgar su patrimonio y reputación en el empeño; pero también habrá que incluir aquéllas empresas de origen similar, pero a las que la voluntad de permanencia y el deseo de transmitir las a los descendientes previsiblemente las ha convertido en más conservadoras: son las empresas familiares. En ambos tipos, el empresario dirige el negocio y tiene su patrimonio personal muy comprometido en él, pero su talante y grado de aversión al riesgo previsiblemente diferirán.

La situación es radicalmente distinta en las empresas participadas por otras. Éstas, en la medida en que la empresa o grupo propietario pueda diversificar el riesgo de sus inversiones entre varios negocios o países, tendrán un comportamiento más neutral frente al riesgo. Así mismo, es previsible que desaparezcan muchos de los problemas de falta de recursos financieros y de otro tipo que habitualmente acosan a la PYME. La matriz podrá allegar recursos para ellas directamente, mediante la transferencia de tecnologías, sistemas de gestión, directivos cualificados,

marcas o reputación, por citar sólo algunos. También puede facilitar la obtención de recursos financieros, proporcionados directamente por ella misma. Finalmente, el hecho de que otra compañía participe en el capital de la PYME puede ser interpretado por el mercado como un elemento señalizador a favor de esta última, anticipando un comportamiento inversor eficiente y un mayor apoyo por parte de la matriz en caso de problemas financieros. Así, por ejemplo, las empresas integradas en grupos tienen menores niveles de riesgo de liquidación y una mayor solvencia ante dificultades coyunturales (Khanna y Rivkin, 2001).

A las empresas familiares tal carácter les confiere una fuente potencial de fortalezas y debilidades que se recogen en el cuadro n.º 2. En efecto, de ellas se afirma que, por lo general, son organizaciones estables, con una propiedad fuertemente vinculada y comprometida con los empleados y el negocio, con el que mantiene una orientación a largo plazo, lo que les hace inversores pacientes (Donnelley, 1964; Kets de

CUADRO N.º 2

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Ventajas	Consecuencias
Compromiso con el negocio. Orientación a largo plazo.	Experiencia del negocio, internalización de los valores de la empresa. Capacidad para abordar inversiones inciertas, a largo plazo.
Control estrecho de la dirección.	Eliminación de los problemas de riesgo moral y selección adversa.
Debilidades	Consecuencias
Problemas para atraer y retener a personal directivo cualificado. Dirección autocrática.	Gestión poco profesional. Dificultades para crecer.
Carencia de recursos financieros.	Dificultades para crecer.
Inclinación a la independencia.	Poca tendencia a cooperar.
Patrimonio concentrado. Aversión al riesgo.	Conducta conservadora. Poca innovación.

Vries, 1993; Harris *et al.*, 1994). A ello se añaden los sacrificios personales que normalmente están dispuestas a hacer, incluso en las peores épocas, para lograr la supervivencia del negocio.

En contrapartida, suele admitirse que poseen una mayor aversión al riesgo, lo que convierte la creatividad y la innovación en aspectos poco importantes para ellas (Donckels y Fröhlich, 1991; Harris *et al.*, 1994). Otra cosa será la empresa dirigida por el empresario, del que se espera una conducta proactiva frente al riesgo, que sea propenso al cambio y a la introducción de innovaciones y que experimente un fuerte deseo de competir con los demás (Miller, 1983). La figura del empresario, de suyo, está unida a la búsqueda y explotación de oportunidades y a la asunción de riesgos que ello conlleva, lo que muchos relacionan con su necesidad de logro y reconocimiento externo (7).

III. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS PYME

La literatura más convencional sobre estructura organizativa, tanto teórica como empírica, ha destacado la importancia de que la estructura siga a la estrategia en la conocida formulación de Chandler (1962). Sin embargo, el enfoque de recursos defiende la importancia que tiene la posesión de unos determinados recursos en la formulación de la estrategia empresarial. En este caso, la empresa que desee construir una ventaja competitiva puede apoyarse sobre recursos mejores que sus competidores o, por el contrario, utilizar «mejor» recursos convencionales con la ayuda de los sistemas de gestión adecuados. Tal planteamiento se traduce en la posesión de unas determinadas capacidades resultado de la interacción de una serie de recursos tangibles e intangibles mediante la colaboración de las estructuras y los sistemas de gestión adecuados.

Quiere decir esto que un determinado diseño organizativo puede convertirse en fuente de ventajas competitivas, ya que de él se derivará la posibilidad de explotar mejor que los competidores los recursos disponibles para la empresa, dando lugar a un conjunto de capacidades estáticas o dinámicas. Con las primeras es posible hacer lo mismo cada vez mejor, mientras que las segundas permiten introducir cambios o adaptarse más rápido que las demás ante las modificaciones del entorno, esto es, confieren flexibilidad.

La flexibilidad es especialmente útil en presencia de entornos hipercompetitivos (D'Aveni, 1994). En ellos, es muy difícil que haciendo siempre lo mismo, aunque sea cada vez mejor, pueda conservarse una posición ventajosa frente a los competidores. En un entorno caracterizado por una competencia rápidamente cambiante, la utilización de una capacidad estática como fuente de ventajas competitivas sostenibles puede provocar una pér-

CUADRO N.º 3

TIPOS DE ESTRUCTURAS FLEXIBLES: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

	<i>Estructura simple</i>	<i>Estructura orgánica</i>	<i>Comportamiento previsible</i>
1. División del trabajo	Baja.	Baja.	Flexibilidad Capacidad de adaptación Rapidez de respuesta.
Especialización	Baja.	Alta.	
Niveles jerárquicos	Pocos.	Pocos.	
2. Coordinación, formas y procedimientos.....	Pocos.	Pocos.	
Relaciones laterales.....	Informales.	Formales.	
Jerarquía	Plana.	Plana.	
Distribución de la forma de decisiones.....	Centralizada.	Descentralizada.	
3. Personal de apoyo (técnicos, especialistas)	Poco.	Mucho.	
Personal cualificado	Poco.	Mucho.	
<i>Comportamiento previsible</i>	Capacidad de respuesta ante situaciones extremas.	Capacidad de innovación.	

didada de competitividad en un plazo no muy largo. Por ello, es más importante anticiparse o, por lo menos, responder con rapidez ante los cambios del entorno; lo que convierte a las capacidades dinámicas, y a la estructura que las soporta, en un componente central de la estrategia de la empresa. El desarrollo de capacidades dinámicas permite a la empresa reaccionar rápidamente frente a las exigencias imprevisibles del entorno, así como adelantarse a ellas, creando nuevas oportunidades, como el desarrollo de nuevos productos o la identificación de nuevos mercados. El aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento son elementos nucleares de tales actividades.

Por lo tanto, no parece demasiado discutible la asunción de que los sistemas de gestión, que incluyen estructuras y sistemas de incentivos, pueden convertirse en fuente de ventajas y, como tal, en elementos definitorios de la estrategia empresarial, máxime cuando se trata de estructuras que favorecen la capacidad de respuesta y ataque de la empresa, un factor competitivo bá-

sico en entornos rápidamente cambiantes.

Las empresas pequeñas y medianas suelen compartir una serie de rasgos estructurales que les confieren flexibilidad y capacidad de adaptación ante circunstancias cambiantes (8). Así, se postula que en estas empresas la división del trabajo, tanto horizontal como vertical, es reducida, se emplean pocas normas y procedimientos y, en general, predominan los mecanismos de coordinación lateral, que permiten la adaptación mutua. Sin embargo, dentro de las PYME podemos encontrar diferentes variantes de este modelo según sea el grado de cualificación de sus miembros y, sobre todo, según cuáles sean las atribuciones que se reservan para sí sus directivos y la forma en que decidan ejercerlas.

Dicho en otros términos, no debe ser igual la estructura de una pequeña empresa que se dedica al desarrollo de innovaciones que la de otra con negocios más convencionales y muy marcada por el empresario que la ha fundado y dirige. En ambos

casos, la distribución de la toma de decisiones será muy diferente, al igual que el componente administrativo, como algunos trabajos empíricos ya han tenido ocasión de demostrar. Por emplear la conocida terminología de Mintzberg (1984), las empresas pequeñas y medianas pueden tener tanto estructuras simples como adhocráticas. Las diferencias y semejanzas entre las dos aparecen en el cuadro n.º 3.

Una hipótesis plausible es que la diferencia entre unas y otras proviene de la estrategia seguida por la empresa, pero, probablemente, tanto ésta última como la estructura estén en buena medida determinadas por el tipo de propiedad de la empresa. Las PYME dirigidas por su dueño y fundador tendrán previsiblemente unas características peculiares derivadas, precisamente, de ello; mientras que las que gocen de una gestión más impersonal y profesional tendrán otras. La cuestión está en determinar qué comparten y en qué se diferencian.

De una empresa pequeña se espera que haya poca especiali-

zación, es decir, que no haya una división del trabajo estricta, sino que las tareas de sus miembros estén definidas de forma amplia, por lo que la diferenciación horizontal será baja. Lo mismo ocurre con la diferenciación vertical; son organizaciones planas, donde no hay muchos niveles jerárquicos ni una separación de atribuciones muy drástica entre ellos.

De los mecanismos de coordinación posibles, normas y procedimientos, jerarquía y relaciones laterales, van a ser estos dos últimos los más empleados. En la medida en que no hay una división estricta de tareas, e incluso tampoco trabajos muy reiterativos, no procede invertir tiempo y esfuerzo en generar normas, métodos y procedimientos que no tendrán mucha ocasión de ser empleados. Por ello, la formalización de las empresas pequeñas y medianas será baja.

La interacción directa entre las personas afectadas por una actividad es una forma usual de coordinación, lo que supone que las relaciones laterales son el mecanismo habitual de integración; relaciones laterales que, en algunos casos, serán de carácter informal, habrán surgido espontáneamente, y en otros se habrán introducido como mecanismos de diseño dentro de la propia estructura formal. Este último sería el caso de las estructuras adhocrásticas, mientras que la primera opción correspondería a la estructura simple, típica de la empresa dirigida por su dueño. Es decir, en ésta se espera que la gente colabore y se ponga de acuerdo de forma espontánea; mientras que la estructura adhocrástica, más compleja, introduce elementos de diseño como directivos de enlace, comités y grupos de tarea para coordinar

la actividad de personas y departamentos (Galbraith, 1977).

La misma dicotomía surge con el mecanismo de coordinación por antonomasia: la supervisión jerárquica. En la estructura simple, empleada por el empresario individual, éste concentra en él mismo todas las decisiones, mientras que en la estructura adhocrástica la toma de decisiones se descentraliza y se sitúa allí donde están las personas con los conocimientos adecuados. Este último tipo de diseños está bien preparado para abordar problemas complejos y mal estructurados, porque emplean muchos expertos, profesionales cualificados, a los que se atribuye la capacidad para tomar decisiones, ya que son los que tienen los conocimientos para ello. En tal situación, la supervisión jerárquica tiene poca utilidad en una estructura muy descentralizada.

Por el contrario, en las estructuras simples el control no se delega, sino que permanece en manos del fundador, propietario y empresario. Hay varias razones que lo justifican. En primer lugar, el deseo de logro y reconocimiento, típico de este tipo de aventuras empresariales, parece que va acompañado de la necesidad de controlar todos los aspectos del negocio. En otro orden de cosas, la concentración de la propiedad, y con ella del riesgo, que suele acompañar a estas empresas hace que el empresario que asume tal riesgo no esté dispuesto a ceder a terceros el control de decisiones cuyas consecuencias le afectarán directamente.

Estos rasgos se acrecientan, si cabe, en la empresa familiar, donde el fundador de la empresa ejerce un rol autoritario y no delega el control. Además, estas

empresas tienen una política de personal diferente a la de otras. Así, parece que priman la unidad y la lealtad con y para los empleados. En contrapartida, tienen serios problemas de reclutamiento de directivos, ya que la selección de éstos no suele regirse por el principio de especialización que permita elegir los mejores (Calder, 1961; Pollack, 1985; Donckels y Lambrecht, 1999). Además, en la medida en que la promoción está muy vinculada a la familia, esto hace difícil atraer a profesionales cualificados, cuyo futuro está cercenado (Sharma *et al.*, 1997). De hecho, las empresas familiares emplean proporcionalmente menos personal técnico en puestos de dirección y apoyo (Pondy, 1969), al igual que en el resto de empresas controladas por sus propietarios (Geeraerts, 1984).

Sea como fuere, las estructuras orgánicas dotan de elevada flexibilidad a la organización. El escaso peso de la división del trabajo, la ausencia de normas y procedimientos, y de una definición clara de puestos, el empleo de formas de interacción directa como mecanismo de coordinación básico y el reducido número de niveles jerárquicos son todos ellos elementos que dotan a la organización de mucha ligereza y capacidad de respuesta. Esas mismas características favorecen la capacidad de innovación de la empresa. La cuestión es qué tipo de innovación. Las adhocracias están especialmente preparadas para trabajar en entornos complejos y dinámicos, disponen de personal muy cualificado y poseen dispositivos que facilitan el flujo de información en todas direcciones, lo que facilita el desarrollo de innovaciones radicales.

En contrapartida, las adhocracias son estructuras poco

claras, a las que la dilución de responsabilidades y la lucha por el poder pueden convertir en inoperantes. Además, la ambigüedad que las caracteriza no es una forma de trabajo atractiva para mucha gente (Burns y Stalker, 1966). Se trata, en suma, de estructuras innovadoras, pero ineficientes, ya que la interacción directa, como mecanismo de coordinación, es más lenta y compleja que la supervisión directa que proporciona la jerarquía. Estos problemas, claro es, no surgen en las estructuras simples, por lo que éstas son muy útiles para hacer frente a entornos hostiles, donde es preciso dar una respuesta rápida y única. Por lo demás, la estructura simple, más controlada por su líder, puede innovar en entornos que aquél pueda entender (Mintzberg, 1984: 498).

IV. LAS ESTRATEGIAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1. Los recursos y el tamaño

El paradigma convencional sobre la estrategia competitiva distingue, como es sabido, entre costes, diferenciación y nicho, entendiendo por esto último cualquiera de los dos anteriores si bien referido a un segmento del mercado. Sin embargo, dicho paradigma, pese a tener ya más de veinte años, no parece haber progresado lo suficiente desde entonces, al menos en lo que se refiere a la explicación de los resultados originados por tales estrategias (Cambell-Hunt, 2000). Por ello, puede ser más ilustrativo analizarlo a partir de la dotación de recursos necesarios para construir ventajas competitivas. Pues bien, convencionalmente, se han atribuido una serie de características diferenciales a las

empresas en función de su tamaño que aparecen de forma resumida en el cuadro n.º 4, y que, a priori, podrían sustentar distintos tipos de estrategias, tanto competitivas como corporativas.

Son bien conocidas las ventajas supuestamente vinculadas al tamaño, tanto en términos de mercado como de acceso a recursos. En primer lugar, es posible explotar economías de escala, experiencia y alcance, lo que permite ahorros significativos en costes como consecuencia de una mayor eficiencia. A ello se añade la posibilidad de establecer mejores condiciones de compra o venta, respectivamente, frente a proveedores o clientes. Además, se defiende que muchos compradores acuden al líder sólo por el hecho de que lo es, y esto les ofrece una serie de garantías de atención y servicio post-venta.

Al mismo tiempo, la empresa grande está en mejores condiciones para acceder a los mercados de capitales y obtener con ello recursos financieros. Se afirma, incluso, que la Bolsa aprecia el tamaño (9). Su capacidad para obtener otros recursos, como personal cualificado, tecnologías, reputación y marcas, parece también alta. La disponibilidad de recursos financieros facilita el desarrollo de tecnologías y marcas, así como de recursos tangibles. La política de recursos humanos permite hacerse con el mejor personal, atraído por las posibilidades que ofrecen las grandes empresas en términos de retribución, promoción y visibilidad. Estas empresas podrán atraer a los mejores empleados y directivos y querrán hacerlo, a diferencia, como hemos comentado, de las empresas controladas por sus dueños, que son más reticentes para profesionalizar la gestión.

A la disponibilidad de recursos se añade el hecho de que muchos de ellos pueden estar ociosos en un momento dado, lo que proporciona ventajas adicionales en la dinámica competitiva. Los recursos ociosos ayudan a iniciar movimientos agresivos contra los competidores y, desde luego, también permiten defenderse mejor de los ataques de los demás.

Muchas de esas ventajas, con todo, no son tan evidentes en la práctica. Primero, porque las economías de escala no abundan tanto, sobre todo en producción. Además, las PYME pueden gozar de una estructura de costes ligera como consecuencia del trabajo en red y el mantenimiento de relaciones estables con proveedores o clientes. Acuerdos estratégicos, como los de subcontratación o franquicia, permiten a las empresas pequeñas gozar de muchas de las ventajas que históricamente se han atribuido a las grandes, como la explotación de economías de escala y experiencia. Es decir, que aunque no estén en situación de imponer condiciones a proveedores y clientes, pueden obtener ventajas derivadas de la colaboración con ellos.

Las organizaciones grandes, por su parte, se vuelven pesadas y lentas. Las normas y los procedimientos abundan, la estructura pierde capacidad de respuesta ante los cambios y las cosas tienden a hacerse como siempre se han hecho, lo que da lugar a una situación de inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984).

La flexibilidad de las PYME les proporciona capacidad de adaptación y rapidez de respuesta frente a los cambios (10). Todo ello coadyuva a la generación de

CUADRO N.º 4

UNA COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS GRANDES Y PEQUEÑAS

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Ventajas	Inconvenientes
Flexibilidad. Capacidad de adaptación. Rapidez de respuesta. Estructura de costes liviana. Capacidad de innovación.	Escasez de recursos. Difícil acceso a los mercados de capitales. Escaso poder negociador frente a clientes y proveedores.

GRANDES EMPRESAS

Ventajas	Inconvenientes
Disponibilidad de recursos. Recursos ociosos. Explotación de economías de escala, experiencia y alcance. Poder de negociación con clientes y proveedores.	Inercia estructural. Estructuras pesadas y burocráticas.

innovaciones y a la detección y aprovechamiento de las oportunidades que el mercado ofrezca; es decir, las PYME están en condiciones de desarrollar capacidades dinámicas para generar nuevo conocimiento, alterar el entorno o reaccionar ante cambios imprevistos en éste con rapidez. Innovación, aprendizaje y flexibilidad son fuente de ventajas competitivas en muchos sectores, por delante de la posesión de una determinada dotación de recursos. En estas situaciones, no importa tanto la dotación de recursos en un momento dado y la posibilidad de que los recursos se deprecien o sean imitados por terceros con rapidez. Es más útil la capacidad de adelantarse a los demás, ante un proceso de erosión continua de la posesión competitiva, que la posesión o el mantenimiento de un determinado recurso.

2. Estrategias competitivas

Durante mucho tiempo, en buena parte como consecuencia de los estudios del PIMS y del

BCG, se creyó que la cuota de mercado era un factor determinante de la rentabilidad empresarial, lo que suponía consagrar el éxito de las grandes empresas frente a las pequeñas. Sin embargo, investigaciones posteriores comprobaron que: 1) una cuota de mercado pequeña puede ser tan rentable como una grande, y 2) las empresas con cuota de mercado pequeña deben seguir estrategias distintas a las de las empresas grandes (Chen y Hambrick, 1995: 454).

En concreto, los estudios empíricos —muchos de ellos con la misma base de datos del PIMS— encontraron que las empresas con cuota de mercado reducida estaban menos integradas verticalmente (Hambrick *et al.*, 1982) y seguían estrategias competitivas de nicho (Hamermesh *et al.*, 1978; MacMillan *et al.*, 1982), centradas principalmente en calidad y precio (Woo y Cooper, 1981 y 1982), así como en I+D muy específico (Hamermesh *et al.*, 1978).

De todas estas opciones, la estrategia de innovación ha sido

la más estudiada, aunque sin resultados concluyentes. La posibilidad de explotar economías de escala en I+D, unida a la necesidad de alcanzar una determinada masa crítica, aboga a favor de las grandes empresas como las realmente innovadoras. A ello se añaden la posibilidad de explotar los resultados de la innovación en mercados mayores o donde la empresa tiene poder, lo que le permite aprovecharse de los beneficios de aquélla; la capacidad para diversificar el riesgo que llevan aparejada estos proyectos, así como la posesión de mayores recursos humanos en términos de científicos y técnicos (Hitt *et al.*, 1990: 33-40). Pese a todo, los estudios no han demostrado la relación entre tamaño e innovación (Cooper, 1964, Mansfield, 1964, Horwitz y Kolodny, 1981), destacando la importancia de las empresas pequeñas o incluso medianas (Link, 1982; Kamien y Sckwartz, 1975) (11).

De hecho, aunque las PYME dispongan de menos recursos, pueden usarlos mejor, como es-

tudios llevados a cabo en otros países han puesto de manifiesto, al detectar que, aunque las PYME gasten menos en I+D que las grandes, producen el doble de innovaciones por empleado (Acs y Audretsch, 1990). Otros tipos de investigaciones, centradas en estudios de casos o análisis históricos, han demostrado cómo muchas innovaciones radicales, que abrieron nuevos campos tecnológicos, emergieron de empresas pequeñas e innovadoras (Abernathy y Utterback, 1978; Tushman y Anderson, 1986) (12).

Hay varias razones que ayudan a explicar ese fenómeno, entre las que destacan las características estructurales de las PYME, ya aludidas, y la concentración de la propiedad en uno o varios accionistas activos, sean individuales o societarios (13).

Las empresas pequeñas son flexibles y suelen emplear controles informales y a largo plazo, menos restrictores que los controles financieros propios de las grandes (Hitt *et al.*, 1990). Por el contrario, la inercia, la proliferación de normas y la dificultad para identificar y retribuir convenientemente a los empleados capaces de innovar hace más conservadora a la empresa grande. En ella, el innovador tiene, por lo general, derechos de propiedad muy limitados sobre su innovación (Acs y Preston, 1997), lo que no le estimula para ser creativo. Todo lo contrario ocurre en la empresa pequeña, donde tanto el ambiente como el tamaño sirven para apoyar el espíritu creativo de sus miembros, cuyas aportaciones pueden apreciarse y valorarse de forma adecuada. Aquí es más fácil que se identifiquen con facilidad las novedades introducidas y que el innovador pueda apropiarse de los beneficios de esa innovación.

La concentración de la propiedad, por su parte, también ayuda. En las empresas pequeñas se pueden resolver con facilidad los problemas de riesgo moral y de selección adversa que plantea la financiación de la I+D (14). La propiedad está concentrada e involucrada en la gestión, por lo que tiene suficiente información sobre el verdadero valor de las inversiones que desea abordar, así como incentivos para hacerlo. Además, la identificación de intereses entre propietario y empresa hace que no haya conflicto entre objetivos a corto y a largo plazo, por lo que estarán dispuestos a afrontar inversiones con un largo periodo de maduración. Por último, la ausencia de los mercados de capitales de este tipo de empresas también coadyuva a favorecer la inversión de recursos en actividades cuyos resultados sólo se apreciarán en el largo plazo, sin temer las presiones de inversores externos y ajenos a la empresa.

La cuestión, ya reiterada, es que no todas las empresas pequeñas tienen el mismo tipo de accionista concentrado, lo que puede ayudar a explicar estos resultados contradictorios. Las empresas familiares presentan agravados algunos de los inconvenientes típicos de las pequeñas empresas, como la falta de recursos financieros. En este caso, a las dificultades típicas del resto de empresas de su tamaño para acudir a los mercados de capitales hay que añadir el desinterés de la empresa para buscar financiación externa vía emisión de acciones. La ampliación de capital supone la entrada de nuevos accionistas, lo que puede traducirse en una pérdida de control que las empresas familiares no suelen admitir (Donckels y Fröhlich, 1991), máxime cuando una proporción significativa de su riqueza está con-

centrada en un único negocio; lo que probablemente les llevará a comportarse como decisores bastante aversos al riesgo, que emprenden actividades poco arriesgadas (Wright *et al.*, 1996). Por ello, es previsible que la propiedad familiar se relacione negativamente con la inversión en I+D realizada por la empresa.

Exactamente lo contrario ocurrirá previsiblemente en las empresas pequeñas pero filiales de otras empresas, que pueden gozar de las ventajas de una propiedad concentrada sin sufrir sus inconvenientes. La dirección es profesional, aunque controlada por un accionista mayoritario, ya que no existen aquí los problemas de promoción y sometimiento a las directrices del propietario fundador. En estas condiciones, tiene información para acometer inversiones a priori arriesgadas, y no puede sustituirlas por otras como podría hacer en caso de disponer de discrecionalidad, como ocurre cuando la propiedad está dispersa. Por último, su vinculación con otras empresas facilitará la obtención de financiación, bien directamente de la matriz o de otra empresa del grupo, bien del mercado, ya que, en este último caso, el carácter de participada por otra empresa podrá ser evaluado por el mercado como una señal positiva. En consecuencia, es previsible que estas empresas mantengan una mayor orientación hacia la innovación.

3. Estrategias corporativas

Las estrategias de nicho permiten atender las demandas diferenciales de una parte del mercado. Para esto, la PYME está especialmente bien dotada, ya que su sensibilidad y capacidad de adaptación le permite detectar

demandas insatisfechas, cuyo pequeño volumen, por lo demás, tal vez ni siquiera interese a las grandes (Cohn y Lindberg, 1974; MacMillan, 1980; MacMillan *et al.*, 1982; Dean *et al.*, 1998). Esta tendencia no sólo se ha detectado en los mercados nacionales, sino también entre las PYME que se han internacionalizado (Gomes-Casseres y Kohn, 1997), que muestran una fuerte tendencia a ser líderes tecnológicos en sus mercados (Kohn, 1997).

La diversificación supone la entrada en nuevos mercados con productos diferentes, y parece atractiva cuando se han explotado al máximo los mercados originales y se encuentran sinergias que podrían conducir con éxito la entrada en nuevos negocios. Pese a ello, en los últimos años se han revisado muchos procesos de diversificación, de manera que ha aparecido un fuerte movimiento hacia la reespecialización y la reducción del ámbito de actuación de los negocios entre las mayores empresas.

En este sentido, la estrategia de negocio único es perfectamente compatible con el proceso de internacionalización, tanto mediante exportaciones como mediante filiales en el extranjero. La PYME es capaz de identificar y explotar un nicho de oportunidad y hacer lo propio en los mercados internacionales, aunque tenga mayores dificultades que las empresas grandes para sortear las barreras a la entrada que se presenten. De hecho, existe abundante evidencia sobre la presencia internacional de las pequeñas y medianas empresas (UNCTAD, 1993; Fujita, 1995a y 1995b; Admiraal, 1996; Acs y Preston, 1997). La empresa que atiende un mercado local que conoce bien tratará de crecer primero dentro del mercado na-

cional, pero, una vez agotadas sus posibilidades, puede plantearse extender su actividad al extranjero mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en la expansión fuera de sus fronteras nacionales. Busca allí nuevas oportunidades, pero, en paralelo, deberá afrontar acrecentadas, si cabe, las dificultades experimentadas en el mercado nacional.

La relación entre tamaño y exportación es una de la más estudiadas, aunque aún sin resultados definitivos. Algunos trabajos han encontrado una relación positiva entre la probabilidad de que una empresa exporte y el tamaño; no así con la intensidad exportadora, donde la evidencia empírica no es concluyente (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994) (15). En contra de la internacionalización de las PYME juega la sempiterna carencia de recursos humanos y financieros. A ello se añade la prevención del empresario ante la introducción de estructuras más complejas, lo que supone descentralizar la toma de decisiones en manos de directivos asalariados. La vinculación entre empresa y negocio, unida a la concentración del riesgo en este último, pueden desincentivar procesos de expansión que lleven aparejada la pérdida de control, aunque sea más aparente que real. En resumidas cuentas, de los problemas de gestión que conlleva el proceso de expansión internacional y la limitación de recursos directivos y financieros, así como la pérdida de control subsiguiente, cabe esperar una relación negativa entre el carácter de pequeña y mediana empresa y la presencia en los mercados internacionales.

Por otro lado, no hay por qué esperar que todas las PYME se comporten igual frente a la ex-

pansión internacional. Aquellas más profesionalizadas y dotadas de recursos, como resultado de su vinculación accionarial con otras empresas, no deberían experimentar las limitaciones anteriores. De hecho, al menos las de capital extranjero previsiblemente se han creado con una vocación global, preparadas, por lo tanto, para abastecer un mercado supranacional o un nicho dentro de ese mercado, dentro de una estrategia transnacional. Estas empresas tienen acceso a los recursos de sus matrices, lo que incluye tecnologías y marcas, por lo que están en condiciones de explotar en el extranjero ventajas competitivas. Por ello, es previsible que entre las PYME encontremos una presencia frecuente en mercados internacionales de las empresas filiales o participadas por otra sociedad nacional o extranjera.

Otra cosa serán las empresas que hemos denominado independientes, familiares y no familiares. La casuística que se incluye dentro de este bloque es muy rica, ya que las empresas de alta tecnología nacidas para atender un mercado internacional tendrían cabida en él; pero, con todo, es también aquí donde se encuentran las empresas muy vinculadas a su fundador y empresario, donde es previsible encontrar los problemas anteriores derivados de la escasez de recursos y del temor a perder el control de las actividades, lo que se traducirá en una menor expansión internacional.

V. LAS ESTRATEGIAS DE LAS PYME ESPAÑOLAS

La cuestión es cuál es el comportamiento de la PYME española. Para avanzar nuestro conocimiento sobre ello, contamos con la información de la

ESEE (*Encuesta sobre estrategias empresariales*) disponible para el periodo 1991-1999 (16). Esta encuesta proporciona una serie de datos que pueden ayudarnos a caracterizar, aunque sea muy someramente, diferentes tipos de estrategias seguidas por las PYME que actúan en España (17). En el cuadro n.º 5 mostramos una comparación basada en tests de diferencia de medias entre PYME y grandes empresas, para una serie de variables que definen diferentes elementos de estrategias competitivas y corporativas.

Los primeros resultados del análisis descriptivo de los datos sugieren que tanto la proporción de empresas que deciden destinar recursos a la investigación y el desarrollo tecnológicos como la proporción que suponen éstos sobre las ventas son significativamente inferiores en las PYME que en las grandes empresas. Las diferencias en lo que respec-

ta a los gastos de publicidad realizados por empresas pequeñas y grandes también son significativas, aunque menos acusadas que en el caso anterior; tanto la proporción de empresas que declaran tener gastos en publicidad como el porcentaje de éstos sobre las ventas son inferiores para pequeñas y medianas empresas.

Los esfuerzos destinados tanto a la innovación como a aumentar el valor de la marca o la reputación de la empresa permiten establecer estrategias competitivas encaminadas a la diferenciación del producto respecto a la competencia. Por el contrario, es previsible que las estrategias orientadas a la reducción de costes supongan una ausencia de recursos destinados a tales actividades. Así medidas, podemos observar cómo la proporción de PYME que sigue una estrategia basada en costes es muy superior a la de grandes empre-

sas, ya que casi una cuarta parte de las PYME se encuentran en esta situación (24 por 100 y 3,8 por 100, respectivamente).

En resumen, de los resultados obtenidos en el primer análisis descriptivo de comparación entre PYME y grandes empresas, podemos concluir que una menor dimensión propicia una menor tendencia a perseguir estrategias basadas en la innovación y la reputación, y, por el contrario, una mayor tendencia a tomar posiciones en el mercado siguiendo una estrategia basada en costes.

En el cuadro n.º 5 también aparecen una serie de indicios sobre las estrategias corporativas de las PYME. Así, se puede apreciar cómo estas empresas son básicamente de negocio único, ya que ofrecen, en media, un menor número de productos que las grandes, y el porcentaje de empresas que diversifica es

CUADRO N.º 5

PYME Y GRANDES EMPRESAS

	Totales	PYME	Grandes	Diferencia
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
<i>Diferenciación</i>				
Porcentaje de empresas que realizan I+D	35,2	20,2	69,6	-0,49(*)
Proporción I+D/ventas	0,71	0,47	1,26	-0,007(*)
Porcentaje de empresas que declaran gastos en publicidad	77,8	72,2	90,9	-0,19(*)
Proporción gastos publicidad/ventas	1,4	0,9	2,3	-0,0138(*)
<i>Costes</i>				
Porcentaje de empresas catalogadas según la estrategia de costes	18	24	3,8	0,209(*)
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS				
<i>Diversificación</i>				
Porcentaje de empresas que ofrecen más de un producto	15,5	12,7	21,5	-0,088(*)
Número medio productos ofrecidos	1,17	1,13	1,25	-0,122(*)
<i>Internacionalización</i>				
Porcentaje de empresas que exportan	57,4	43	90,2	-0,47(*)
Intensidad exportadora (exportaciones/ventas).....	15,2	10	26,8	-0,167(*)

(*) Significatividad del 99 por 100.

CUADRO N.º 6

PYME SEGÚN SU PROPIEDAD

A) PYME FAMILIARES

	PYME familiares	Resto de PYME	Diferencia
Porcentaje de empresas que realizan I+D	15	26,1	-0,11(*)
Proporción de I+D/ventas	0,4	0,5	-0,0010(**)
Porcentaje de empresas con publicidad.....	70	74	-0,04(*)
Proporción publicidad/ventas.....	9	10,9	-0,002(*)
Porcentaje de empresas estrategia de costes	26,9	21,8	0,051(*)
Número medio productos ofrecidos	1,12	1,13	-0,009(*)
Porcentaje de empresas que exportan	35	52	-0,163(*)
Intensidad exportadora.....	7,2	13,4	-0,6(*)

B) PYME CON PARTICIPACIÓN DE OTRA SOCIEDAD

	PYME con participación	Resto de PYME	Diferencia
Porcentaje de empresas que realizan I+D	39	16,2	0,22(*)
Proporción de I+D/ventas	0,83	0,39	0,004(*)
Porcentaje de empresas con publicidad.....	82	70,4	1,115(*)
Proporción publicidad/ventas.....	13,6	9,1	0,004(*)
Porcentaje de empresas estrategia de costes	13,5	26,9	-0,13(*)
Número medio productos ofrecidos	1,16	1,12	0,04(*)
Porcentaje de empresas que exportan	72	37	0,35(**)
Intensidad exportadora.....	21,2	7,7	0,134(*)

C) PYME FAMILIARES CON PARTICIPACIÓN DE OTRA SOCIEDAD

	PYME familiares participadas	Resto de PYME	Diferencia
Porcentaje de empresas que realizan I+D	39	19,5	0,194(*)
Proporción de I+D/ventas	1,04	0,45	0,148(*)
Porcentaje de empresas con publicidad.....	82,8	71,1	0,117(*)
Proporción publicidad/ventas.....	12,8	9,8	0,003(**)
Porcentaje de empresas estrategia de costes	9,6	25,06	-0,154(*)
Número medio productos ofrecidos	1,14	1,12	0,21(*)
Porcentaje de empresas que exportan	71,7	42,4	0,29(*)
Intensidad exportadora.....	20,9	9,7	0,111(*)

(*) Significatividad del 99 por 100.

(**) Significatividad del 95 por 100.

también inferior. Asimismo, las PYME españolas acuden a los mercados internacionales con menos frecuencia que las grandes empresas, y con una intensidad exportadora (proporción de ventas en el exterior sobre las ventas totales) inferior a las de las otras. Con esta primera evidencia, parecen pesar más los argumentos que desincentivan la estrategia de expansión internacional en las PYME, tales como los problemas de gestión

que conlleva el proceso y las limitaciones de recursos, tanto humanos como financieros.

Esa conducta, sin embargo, no es generalizable para todo tipo de PYME, sino que se matiza si tenemos en cuenta el tipo de propiedad de esas empresas pequeñas y medianas; como confirma un análisis similar al anterior, donde se compara entre los diferentes tipos de PYME, distinguiendo entre: a) familiares o di-

rigidas por su propietario, b) participadas por otra sociedad y c) familiares participadas por otra empresa (cuadro n.º 6: A) PYME familiares, B) PYME participadas por otra sociedad y C) PYME familiares participadas).

En la comparación de las PYME familiares con el resto, observamos diferencias significativas y negativas para las empresas de carácter familiar en lo referente a la realización de acti-

vidades encaminadas a la diferenciación del producto. En paralelo, se encuentran diferencias positivas en el porcentaje de empresas de esta categoría que se inclina por seguir una estrategia de liderazgo en costes. El porcentaje de empresas familiares que emprende actividades de I+D es sustancialmente inferior que el del resto de empresas; las diferencias en el caso de la publicidad también son negativas, pero menos importantes. En lo referente a las estrategias corporativas, encontramos una menor presencia media de estas empresas en mercados extranjeros y una menor proporción de las exportaciones sobre las ventas.

Las empresas participadas por otra sociedad, nacional o extranjera, muestran, en media, una mayor propensión a realizar actividades como I+D y publicidad, y también con proporciones superiores sobre ventas. Igualmente, las empresas más preocupadas por el seguimiento de una estrategia de costes representan un porcentaje menor. Respecto a las estrategias corporativas, estas empresas ofrecen, en media, un mayor número de productos y acuden con más frecuencia a mercados internacionales; también sus exportaciones representan un porcentaje superior sobre las ventas. Estos resultados parecen indicar que son empresas con más acceso a los recursos, lo que les permite aventurarse en los mercados internacionales, o con menor aversión al riesgo que las empresas familiares o dirigidas por su propietario.

Algo similar ocurre con las empresas de carácter familiar y además participadas por otra sociedad, donde también abundan las que destinan recursos a inversiones como I+D y publicidad; además, los gastos de I+D

representan mayores proporciones sobre las ventas totales. En la misma línea que las anteriores, persiguen menos la estrategia competitiva basada en costes. La expansión internacional es buscada con más frecuencia; la proporción de empresas exportadoras y la intensidad exportadora son claramente superiores a la media del resto de las PYME, y también superiores si las comparamos con las empresas familiares.

En resumen, dentro de la categoría de PYME, las diferencias de medias parecen indicar que las empresas participadas por otras sociedades, tanto nacionales como extranjeras, emprenden más actividades encaminadas a la diferenciación, sea mediante estrategias orientadas a la innovación de productos o mediante publicidad. También presentan, en media, una mayor tendencia a expandirse internacionalmente y carteras más diversificadas. Para las PYME familiares, las diferencias son negativas en los aspectos mencionados, sustentando la idea de que tienen mayores limitaciones en su dotación de recursos materiales y humanos, y de la mayor aversión al riesgo de sus propietarios y gestores. El patrón de comportamiento se altera completamente cuando la empresa familiar está simultáneamente participada por otra sociedad, en estos casos el comportamiento se aleja del observado para PYME familiares.

VI. CONCLUSIONES

Las empresas pequeñas y medianas tienen suficientes fuentes de ventaja competitiva como para poder competir con éxito con las grandes. No se trata ya sólo de que muchas de las ventajas de estas últimas sean en realidad

discutibles; el tamaño reducido puede, en sí mismo, consolidar una posición competitiva favorable. La flexibilidad que poseen las PYME, unida a la concentración de la propiedad que propicia el tamaño, ayudan a competir con éxito en una economía donde la capacidad de respuesta puede ser en sí misma una ventaja.

Con todo, los resultados empíricos sobre cómo pueden competir las PYME no son del todo concluyentes, probablemente, entre otras razones, por los diferentes tipos de empresas que pueden catalogarse bajo la misma rúbrica. Si nos atenemos a un criterio de propiedad, podemos distinguir entre empresas dirigidas por su propietario y empresario y empresas filiales de otras, en cuya estrategia general se incluyen. Incluso dentro de las primeras podríamos establecer distintas opciones, ya que no es lo mismo una empresa creada para aprovechar una oportunidad que acaba de detectarse ahora en el mercado o explotar una tecnología innovadora que otra, tal vez de origen similar pero a la que los años han convertido en patrimonio de una familia, cuyo futuro se vincula a ella.

Esta distinción permite entender cómo muchas de las hipotéticas dificultades de las PYME, relacionadas con la falta de recursos financieros, humanos y tecnológicos, no son tales, ya que a través de su matriz tienen acceso a ellos. La conducta previsible de las empresas más vinculadas a un empresario, propietario y fundador es más abierta e impredecible. Donde la empresa familiar suele tener una conducta más conservadora, como consecuencia de la concentración del patrimonio familiar en ella, la de carácter más empresarial tendría el comportamiento inverso, más

dispuesto a afrontar riesgos y acometer cambios.

La información disponible sobre las PYME españolas abunda en las ideas anteriores, ya que evidencia un comportamiento diferencial de las pequeñas frente a las grandes. Un mero análisis descriptivo nos permite apuntar algunos puntos interesantes sobre la conducta competitiva de aquéllas. En primer lugar, se aprecia cómo hay una proporción elevada de empresas que parecen seguir estrategias de costes, a diferencia de la gran empresa, donde esto no se produce. Por su parte, la estrategia corporativa de las PYME está más concentrada en un único negocio que la de las grandes, que también se internacionalizan más que las pequeñas.

Esta conducta, con todo, no puede generalizarse para todo tipo de PYME. Tanto a escala de negocio como corporativa, se detecta que las PYME en cuyo capital participa otra empresa son más competitivas, tanto en términos de preocupación por la innovación como de proyección hacia los mercados internacionales. Este factor diferencial se aprecia también en las empresas en las que, además de la participación de otra empresa, se mantiene una vinculación con la familia fundadora. Rasgo éste que parece confirmar el papel de la propiedad corporativa en la profesionalización de la dirección y la provisión de recursos para sus participadas, aunque la familia conserve un papel predominante. Como ya anticipábamos, el mundo de las PYME es rico y variado; no hemos hecho más que empezar a desentrañar sus peculiaridades diferenciales.

NOTAS

(*) Este trabajo se ha realizado gracias a la ayuda financiera proporcionada por la DGES, Proyecto PB97-0090, dentro de la cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar de la Universidad Carlos III de Madrid.

(1) El estudio de la PYME plantea otro problema derivado de cómo identificarla. Habitualmente, se emplean hasta tres criterios distintos para ello: número de empleados, volumen de ventas e inversión acumulada, criterios que no necesariamente conducen a la misma clasificación. Una empresa que subcontrata una parte relevante de sus actividades productivas será pequeña por el número de empleados, pero no tanto por el volumen de ventas. De manera similar, una empresa de alta tecnología podrá tener un nivel de inversiones muy elevado para un número reducido de empleados muy cualificados. En todo caso, y puesto que el hilo conductor de este trabajo será la flexibilidad de las PYME y las ventajas que ello lleve aparejadas, nuestro criterio de selección será el del número de empleados.

(2) De hecho, en muchos países, entre los que se encuentra España, la propiedad está bastante concentrada incluso en empresas grandes (GALVÉ y SALAS, 1992; CUERVO-CAZURRA, 1997).

(3) Los estudios que examinan el impacto de la estructura de la propiedad en el comportamiento de la empresa se centran en su gran mayoría en dos tipos de estructura. Un bloque se preocupa por la participación en el capital de los directivos, en la línea de ofrecer una estructura de incentivos apropiada; la implicación directa de este modelo es que existe una relación positiva entre la propiedad en manos de los agentes y el valor de la empresa. El otro investiga los efectos de la concentración de la propiedad de accionistas no directivos, que son capaces de mitigar el problema de agencia, dado que, además de tener como objetivo maximizar su beneficio, tienen capacidad de control sobre la empresa para hacer que sus intereses sean respetados. Tras ello subyace la idea de que los propietarios relevantes tienen grandes incentivos para supervisar a la dirección. En este sentido, se han estudiado los efectos de la concentración de acciones en manos de accionistas institucionales (HANSEN y HILL, 1991; WRIGHT *et al.*, 1996; GILLAN y STARKS, 2000, entre otros), así como el papel desempeñado por un banco principal (HOSHI *et al.*, 1990; GORTON y SCHMID, 2000, entre otros).

En general, se puede decir que la influencia de grandes accionistas y de inversores importantes en las decisiones estratégicas queda lejos de estar explicada. La evidencia empírica tampoco es unánime en esta materia, si bien parece que la balanza se inclina hacia la hipótesis de que la

concentración de la propiedad sirve para alinear los objetivos entre directivos y accionistas, evitando la persecución de estrategias con fines oportunistas.

(4) En las empresas familiares, la propiedad puede irse repartiendo con los años entre los miembros de la familia, pero se sigue manteniendo un núcleo de control o accionista familiar de referencia que controla la dirección, si no la lleva directamente.

(5) En los últimos años, se han realizado varios estudios donde se examina si las empresas pequeñas dirigidas por su propietario tienen resultados diferentes a aquéllas que no lo están, con conclusiones inconsistentes. DAILY y DALTON (1992) no encuentran diferencias en los resultados financieros (rentabilidad económica y financiera) de empresas dirigidas por sus fundadores y el resto. WILLARD *et al.*, (1992) llegan a conclusiones similares, con medidas de resultados tanto contables como de mercado en empresas de alto crecimiento. Por el contrario, BIGLEY (1995) encuentra que la rentabilidad de la inversión de las empresas dirigidas por su fundador es mayor. JAYARAMAN *et al.* (2000) determinan que el impacto de una dirección en manos del fundador sobre los resultados es mayor entre las empresas pequeñas (en capitalización) y jóvenes que en el resto.

(6) Por supuesto, los directivos de la matriz, encargados de la supervisión de las actuaciones de la filial, son a su vez agentes de los accionistas de aquélla; por lo que no debemos presumir necesariamente en ellos un comportamiento coherente con los intereses de dichos accionistas, que busque la maximización de su riqueza. En cualquier caso, la participación en el capital de otras empresas ayuda a éstas a proveerse de recursos que están más allá de las posibilidades de otras PYME.

(7) Probablemente, la misma persona pueda experimentar ambas actitudes con respecto al riesgo en diferentes momentos del tiempo; el que primero se comportó como un empresario con iniciativa, dispuesto a correr riesgos, años más tarde se convertirá en más conservador a medida que su familia también vaya creciendo.

(8) Hay toda una línea de investigación que se ha preocupado por identificar las características estructurales asociadas con el tamaño y, por lo tanto, con el tamaño reducido; en ella destacan BLAU y SCHOENHERR (1971) y el grupo de ASTON (PUGH e HICKSON, 1976a y 1976b). La relación entre tamaño y variables estructurales está, en consecuencia, bien atestiguada por la literatura empírica; no tanto el nexo causal entre ambos. Desde un punto de vista lógico, un aumento de la dimensión de la empresa origina problemas de coordinación; pero también favorece la especialización de tareas. A medida que ésta avanza, aumentan los problemas de coordinación, lo que se resuelve mediante nuevos niveles jerárquicos, la descentralización de la toma de de-

cisiones y el empleo de normas y procedimientos (BLAU y SCHOENHERR, 1971). En sentido contrario, si una empresa desea aumentar su número de especialidades por exigencias de la tarea a realizar, suele contratar nuevos empleados, lo que convierte al tamaño en una variable mediadora entre tecnología y estructura (ALDRICH, 1972). De manera similar, el crecimiento puede ir acompañado de cambios estructurales sin haberlos provocado (KIMBERLY, 1976).

(9) La conjetura de Merton defiende que, ante imperfecciones del mercado, los títulos de empresas grandes pueden tener más liquidez, con ello menor volatilidad y riesgo y, en consecuencia, menor coste de capital, lo que incrementará el valor de la empresa.

(10) La flexibilidad de las PYME puede extenderse a la capacidad para variar a discreción la producción; su utilidad como fuente de ventajas competitivas ha sido demostrada analítica y empíricamente por FIEGENBAUM y KARNANI (1991).

(11) En España, por lo demás, se ha encontrado una relación positiva entre tamaño e innovación (BUSOM, 1993; GUMBAU, 1997; GALENDE y SUÁREZ, 1998).

(12) Bien es cierto que las innovaciones no necesariamente se convertirán en éxitos en el mercado; de hecho, la incertidumbre tecnológica suele ser mayor que la comercial. De nuevo a diferencia de las grandes, las empresas pequeñas y medianas experimentan más dificultades para explotar con éxito sus innovaciones (ABERNATHY y UTTERBACK, 1978). La capacidad para apropiarse de los beneficios de una innovación depende de varios factores: a) la posibilidad de defenderla con éxito de la imitación (con derechos de propiedad o por otras vías), y b) la necesidad de emplear recursos complementarios (TEECE, 1986). En muchos casos, y ante la dificultad de impedir la imitación por parte de terceros, el seguidor del líder, la empresa grande y dotada de abundantes recursos, será la que podrá garantizar la difusión en el mercado de una innovación y, a partir de ahí, apropiarse de las rentas generadas por ella. La reputación y la posesión de marcas bien conocidas, la abundancia de recursos financieros para abordar la producción a gran escala o la promoción, la capacidad de distribución, son todos ellos recursos disponibles para la gran empresa, seguidora del pequeño líder tecnológico. Precisamente por ello, muchas empresas innovadoras deciden explotar de forma sistemática la base de su éxito, la introducción de innovaciones, dejando conscientemente para otras el aprovechamiento a gran escala de éstas.

(13) El tipo de innovación y las características del sector en que compita la empresa también pueden influir. Así, las empresas pequeñas parecen tener ventajas en sectores en crecimiento, poco concentrados, mientras que en los concentrados,

intensivos en capital y publicidad, las grandes se encuentran en mejor situación (ACS y AUDRETSCH, 1987).

(14) El mercado tiene problemas para evaluar correctamente estas inversiones, lo que provoca problemas de selección adversa. En unos casos, los responsables de la empresa son incapaces de proporcionar información creíble a los inversores potenciales sobre el verdadero valor de las mismas; en otros, no están dispuestos a dar una información de carácter confidencial que podría erosionar la futura ventaja de la empresa caso de llegar a oídos de los competidores. A ello se añade la ausencia de garantías reales de este tipo de inversiones, como consecuencia de dos factores. Primero, su propio carácter intangible hace difícil que se constituyan como un aval. Segundo, la especificidad que las acompaña muchas veces hace que su productividad sea menor en otra aplicación distinta de la actual, lo que afecta a su valor de liquidación. Los problemas de riesgo moral se derivan del hecho de que las inversiones en I+D son de carácter incierto y a largo plazo, por lo que los directivos dotados de discrecionalidad pueden preferir sustituirlas por otras más seguras y a corto plazo, pese a que ello atente contra los intereses de los accionistas. Se ha comprobado que existe una correlación positiva entre concentración de la propiedad e innovación (FRANCIS y SMITH, 1995; HILL y SNELL, 1988).

(15) Bonaccorsi (1992), con una amplia muestra de empresas italianas, encontró que el tamaño se relacionaba positivamente con la propensión a exportar, pero no estaba correlacionado con la intensidad exportadora (exportaciones / ventas). Para una revisión de la literatura empírica, véase CALOF (1994), quien achaca a varias causas la falta de resultados empíricos concluyentes: 1) el empleo de diferentes medidas de tamaño (con el número de empleados no se encuentran relaciones); 2) el tipo de muestra y la proporción entre empresas pequeñas y grandes que tuviera.

(16) La *Encuesta* es representativa para las empresas de más de 10 y menos de 200 empleados, que es el límite empleado para definir el concepto de PYME en nuestro estudio. La muestra tiene carácter de panel y se compone de 15.375 observaciones de empresas manufactureras integradas en los distintos sectores industriales. De ellas, 10.579 se identifican como PYME, lo que supone una proporción próxima al 70 por 100 de las empresas del total. Destaca, además de la presencia relevante de PYME, la importancia de empresarios y familias en dicha categoría (54 por 100). Las PYME participadas por otra sociedad alcanzan un porcentaje cercano al 18 por 100, mientras sólo un 3 por 100 se considera simultáneamente familiar y participada, a su vez, por otra sociedad.

(17) En concreto, hemos aproximado la estrategia competitiva de diferenciación basada en la innovación mediante las inversiones en I+D (porcentaje de empresas que hacen I+D y proporción que representan estos gastos sobre ventas), mientras que el porcentaje de empresas que tienen gastos de publicidad, junto con el peso que representan éstos sobre las ventas nos aproximarían a estrategias de diferenciación por otras vías. Por su parte, esperamos que las empresas que no dedican partidas a ninguno de los conceptos anteriores estén siguiendo una estrategia de costes. Las estrategias corporativas se aproximan por el porcentaje de empresas que ofrecen más de un producto y el número medio de productos ofrecidos por las empresas. La proporción de empresas exportadoras y el peso que representan las exportaciones sobre las ventas se emplean para aproximar la expansión internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ABERNATHY, W. J., y UTTERBACK, J. M. (1978), «Patterns of industrial innovation», *Technology Review*, 89, págs. 41-47.
- ACS, Z., y AUDRETSCH, D. (1987), «Innovation, market structure and firm size», *Review of Economics and Statistics*, 69, págs. 567-590.
- (1990), *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.
- ACS, Z., y PRESTON, L. (1997), «Small and medium-sized enterprises, technology and globalization: introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy», *Small Business Economics*, 9, páginas 1-16.
- ADMIRAAL, P. H. (1996), *Small Business in the Modern Economy*, Blackwell Publishers, Oxford.
- ALDRICH, H. E. (1972), «Technology and organizational structure: a reexamination of the findings of the Aston Group», *Administrative Science Quarterly*, páginas 26-43.
- BIGLEY, T. M. (1995), «Using founder status, age of firm, company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses», *Journal of Business Venturing*, 10, págs. 249-263.
- BLAU, P. M., y SCHOENHERR, R.A. (1971), *The Structure of Organizations*, Basic Books, Nueva York.
- BONACCORSI, A. (1992), «On the relationship between firm size and export intensity», *Journal of International Business Studies*, 23, págs. 605-635.
- BURNS, T., y STALKER, G. M. (1966), *The Management of Innovation*, Tavistock.

- BUSOM, I. (1993), «Los proyectos de I+D de las empresas: un análisis empírico de algunas de sus características», *Revista Española de Economía*, págs. 39-65.
- CALOF, J. L. (1994), «The relationship between firm size and export behavior revisited», *Journal of International Business Studies*, 25, págs. 367-388.
- CAMBELL-HUNT, C. (2000), «What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis», *Strategic Management Journal*, 21, páginas 127-154.
- CHANDLER, A (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- CHEN, M., y HAMBRICK, D. C. (1995), «Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior», *Academy of Management Journal*, 38, págs. 453-482.
- COHN, T., y LINDBERG, R. A. (1974), «Survival and growth: Management strategies for the small firm», AMACON, Nueva York.
- COOPER, A. (1964), «R&D is more efficient in small companies», *Harvard Business Review*, 42, págs. 75-83.
- CUERVO-CAZURRA, A. (1997), «Estructura de propiedad y comportamiento de la empresa: objetivos alternativos de los accionistas en España», tesis doctoral, Universidad de Salamanca.
- DAILY, C. M., y DALTON, D. R. (1992), «Financial performance of founder-managed versus professionally managed corporations», *Journal of Small Business Management*, 30, págs. 25-34.
- D'AVENI, R. A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, Nueva York.
- DEAN, T. J.; BROWN, R. L., y BAMFORD, C. E. (1998), «Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations», *Strategic Management Journal*, 19, págs. 709-728.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991), «Are family business really different? European experiences from STRATOS», *Family Business Review*, 2, páginas 149-160.
- DONCKELS, R., y LAMBRECHT, J. (1999), «The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: what can be learned from family business research in the Western World?», *Family Business Review*, 12, págs. 171-188.
- DONNELLEY, R. G. (1964), «The family business», *Harvard Business Review*, 42, páginas 93-105.
- FAMA, E.F., y JENSEN, M. C. (1983), «Separation of ownership and control», *Journal of Law y Economics*, 26, páginas 301-325.
- FIGENBAUM, A. y KARNANI, A. (1991), «Output flexibility: A competitive advantage for small firms», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 101-114.
- FRANCIS, J., y SMITH, A. (1995), «Agency cost and innovation: Some empirical evidence», *Journal of Accounting and Economics*, 19, págs. 383-409.
- FUJITA, M. (1995a), «Small and medium-sized transnational corporations: Trends and patterns of foreign direct investment», *Small Business Economics*, 7, páginas 183-204.
- (1995b), «Small and medium sized transnational corporations: Salient features», *Small Business Economics*, 7, páginas 251-271.
- GALENDE, J, y SUÁREZ, I. (1998), «Los factores determinantes de las inversiones empresariales en I+D», *Economía Industrial*, 319, págs. 63-76.
- GALBRAITH, J. (1977), *Organization design*, Addison-Wesley.
- GALVÉ, C., y SALAS, V. (1992), «Propiedad y resultados de la gran empresa española», *Investigaciones Económicas*, 17, páginas 207-238.
- GEERAERTS, G. (1984), «The effect of ownership on the organization structure in small firms», *Administrative Science Quarterly*, 29, págs. 232-237.
- GILLAN, S. L., y STARKS, L. T. (2000), «Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors», *Journal of Financial Economics*, 57, págs. 275-305.
- GOMES-CASSERES, B., y KOHN, T. (1997), «Small firms in international competition: A challenge to traditional theory?», en Buckley, P.J. et al. (eds.), *International Technology Transfer by Small and Medium Sized Enterprises: Country Studies*, MacMillan, Londres.
- GORTON, G., y SCHMID, F. A. (2000), «Universal banking and the performance of German firms», *Journal of Financial Economics*, 58, págs. 29-80.
- GROSSMAN, S., y HART, O. (1986), «The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration», *Journal of Political Economy*, 94, páginas 691-719.
- GUMBAU, M. (1997), «Análisis microeconómico de los determinantes de la innovación: aplicación a las empresas industriales españolas», *Revista Española de Economía*, 14, págs. 41-66.
- HAMBRICK, D. C.; MACMILLAN, I. C., y DAY, D. L. (1982), «Strategic attributes and performance in the BCG matrix: A PIMS-based analysis of industrial product businesses», *Academy of Management Journal*, 25, págs. 510-531.
- HAMERMESH, R. G.; ANDERSON, M.J., y HARRIS, J.E. (1978), «Strategies for low market share businesses», *Harvard Business Review*, 56, págs. 95-102.
- HANNAN, M. T., y FREEMAN, J. (1984), «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, 49, págs. 149-164.
- HANSEN, G. S., y HILL, C. W. (1991), «Are institutional investors myopic? A time-series study of four technology-driven industries», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 1-16.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J. I., y WARD, J. L. (1994), «Is strategy different for the family-owned business?», *Family Business Review*, 7, págs. 159-174.
- HILL, C. W., y SNELL, S. A. (1988), «External control, corporate strategy and firm performance in research-intensive industries», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 577-590.
- HITT, M.; HOSKISSON, R., e IRELAND, R. (1990), «Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-Form firms», *Strategic Management Journal*, 11, págs. 29-47.
- HORWITZ, B., y KOLODNY, R. (1981), «The impact of rule making on R&D investments of small high-technology firms», *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 4, págs. 102-113.
- HOSHI, T.; KASHYAPS, A., y SCHARFSTEIN, D. (1990), «The role of banks in reducing the cost of financial distress in Japan», *Journal of Financial Economics*, 27, páginas 67-88.
- JAYARAMAN, N.; KHORANA, A.; NELLING, E., y COVIN, J. (2000), «CEO founder status and firm financial performance», *Strategic Management Journal*, 21, páginas 1.215-1.224.
- JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305-360.
- KAMIEN, M., y SCHWARTZ, N. (1975), «Market structure and innovation: a survey», *Journal of Economic Literature*, marzo, páginas 1-37.
- KEPNER, E. (1983), «The family and the firm: A coevolutionary perspective», *Organizational Dynamics*, Verano, páginas 57-70.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1993), «The dynamics of family controlled firms», *Organizational Dynamics*, 21, págs. 59-71.
- KHANNA, T., y RINKIN, J. W. (2001) «Estimating the performance effects of business groups in emerging markets», *Strategic Management Journal*, 22, páginas 45-74.

KIMBERLY, J. R. (1976), «Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal», *Administrative Science Quarterly*, 21, páginas 571-597.

KOHN, T. (1997), «Small firms as international players», *Small Business Economics*, 9, págs. 45-51.

LINK, A. (1982), «Productivity, growth, environmental regulations and the composition of R&D», *Bell Journal of Economics*, 13, págs. 548-554.

MACMILLAN, I. C. (1980), «How business strategists can use guerrilla warfare tactics», *Journal of Business Strategy*, 1, páginas 63-65.

MACMILLAN, I. C.; HAMBRICK, D. C., y DAY, D. L. (1982), «The product portfolio and profitability: A PIMS-based analysis of industrial-product businesses», *Academy of Management Journal*, 25, páginas 733-755.

MANSFIELD, E. (1964), «Industrial research and development expenditures: determinants, prospects and relation of size of firm and inventive output», *Journal of Political Economy*, 72, págs. 319-340.

MILLER, D. (1983), «The correlates of entrepreneurship in three types of firms»,

Management Science, 29, páginas 770-791.

MINTZBERG, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

POLLACK, R. (1985), «A transaction cost approach to families and households», *Journal of Economic Literature*, 23, páginas 581-608.

PONDY, L.R. (1969), «Effects of size, complexity, and ownership on administrative intensity», *Administrative Science Quarterly*, 14, págs. 47-60.

PUGH, D. S., y HICKSON, D. J. (1976a), *Organizational Structure in Its Context*, Farnborough: Saxon House, Westmead.

— (1976b), *Organizational Structure: Extensions and Replications*, Farnborough: Saxon House, Westmead.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J., y CHUA, J.H. (1997), «Strategic management of the family business: past research and future challenges», *Family Business Review*, 10, págs. 1-35.

TEECE, D. (1986), «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, 15, páginas 285-305.

TUSHMAN, M. L., y ANDERSON, P. (1986), «Technological discontinuities and organizational environments», *Administrative Science Quarterly*, 31, páginas 439-465.

UNCTAD Programme on Transnational Corporations, (1993), *World Investment Report 1993: Transnational Corporations and Integrated International Production*, United Nations Publications, Sales n.º E.93.11.A.14. Nueva York.

WILLARD, G. E.; KRUEGER, D. A., y FEESER, H. R. (1992), «In order to grow, must the founder go: a comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms», *Journal of Business Venturing*, 7, págs. 181-194.

WOO, C. Y., y COOPER, A. C. (1981), «Strategies of effective low share businesses», *Strategic Management Journal*, 2, páginas 301-318.

— (1982), «The surprising case for low market share», *Harvard Business Review*, 59, págs. 106-113.

WRIGHT, P.; FERRIS, S. P.; SARIN, A., y AWASTHI, V. (1996), «Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking», *Academy of Management Journal*, 39, páginas 441-463.

Resumen

El trabajo discute cuáles pueden ser las fuentes de ventajas competitivas de las PYME y, en concreto, el papel que cumple en ellas uno de los rasgos más definitorios de estas empresas: la flexibilidad que su estructura les proporciona. A ello se añade la posibilidad de contar con una propiedad concentrada, lo que resuelve los problemas derivados del conflicto de intereses entre accionistas y directivos. Sin embargo, entre las PYME encontramos muy diferentes tipos de propietarios (empresas familiares, pertenecientes a grupos, de carácter empresarial, por citar sólo varios casos), lo que nos obliga a estudiar el efecto previsible que esto tendrá sobre las estrategias que finalmente sigan. El trabajo concluye con un análisis descriptivo del comportamiento de las PYME españolas que confirma la existencia de comportamientos diferenciales con respecto a las grandes empresas y entre las distintas categorías que se establecen en ellas.

Palabras clave: PYME, estructura organizativa, estructura de propiedad, estrategia.

Abstract

The study discusses what can be the main sources of competitive advantages of the small and medium-sized companies and, specifically, the role carried out by one of the most significant characteristics of these companies: the flexibility which their structure give to them. It is also necessary to add the possibility of counting on a concentrated property, which would resolve the problems derived from the conflict of interests between stock-holders and managers. However, between the small and medium-sized companies, we find very different types of owners (family - owner companies, those belonging to groups, of a small business nature, to cite just a few cases), which oblige us to study the foreseeable effects which this can have on the strategies which they must follow in the end. The work concludes with a descriptive analysis of the behavior of the small and medium-sized spanish companies which confirms the existence of differential behaviors in regard to the major companies and between the different categories which are established therein.

Key words: small and medium-sized companies, organizational structure, structure of ownership, strategy.

JEL classification: M10.