

---

## ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DE FIN DE SIGLO: La especialización flexible de los distritos industriales.

---

**Germán Dueñas Ramía**

Profesor Asociado de Administración de Costos Gerenciales  
Facultad de Ciencias Económicas (U.N.C.)

### 1. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DE FIN DE SIGLO

La creciente complejidad ambiental iniciada en los años setenta (1) ha sido abordada por las empresas occidentales con tres estrategias organizativas claramente diferenciadas. Una de esas respuestas ha consistido en la expansión internacional de la producción en serie hacia los países menos desarrollados; otra, en la expansión hacia occidente del *toyotismo* o producción ajustada y la tercera en la revitalización de la especialización flexible.

La expansión de la producción en serie y del modelo burocrático fue puesta en práctica fundamentalmente por la industria automotriz norteamericana. Este sistema podía ser difundido por etapas, manteniendo la **propiedad del conocimiento fundamental de la industria en cuestión** por largos períodos. Ello posibilitaba largos ciclos de vida de los productos y de las amortizaciones de los activos inmovilizados. De esta forma se generaba un entorno estable y munificente al proceso productivo, en particular, y a la empresa, en general.

---

1 Con la expresión "Creciente complejidad ambiental" nos referimos a la combinación de la revolución tecnológica, las crisis del petróleo, las recesiones económicas, la caída del muro de Berlín, la saturación de los mercados, la emergencia de la sociedad de la información y una nueva forma de pensar las soluciones.

La difusión por etapas de la tecnología de producción en serie generó las siguientes consecuencias:

- a) una **jerarquización del sistema de economía de mercado a nivel mundial,**
- b) un **particular proceso de internacionalización de la economía,**
- c) **nuevas configuraciones organizativas de la empresa y**
- d) **nuevas formas de crecimiento.**

Esta estrategia de internacionalización de la producción en serie -que dio lugar a la gran empresa multinacional- tuvo tres objetivos: generar la estabilidad de la demanda a nivel mundial, ganar cuota de mercado en los países en desarrollo y defender los mercados domésticos.

Con estas estrategias de internacionalización se intentaba alcanzar una regulación y estabilización económica mundial mediante la coordinación del aparato productivo de las empresas distribuido en diversos países. En otras palabras, con esta internacionalización de la producción masiva se intentaba lograr a nivel mundial la misma macroregulación institucional acordada a niveles nacionales entre el Estado, los Sindicatos y los Empresarios.

Estas estrategias no tuvieron el éxito esperado (Piore y Sabel, 1990). Por una parte, la regulación institucional a nivel nacional no tenía como objetivo la internacionalización de las empresas sino asegurar una estabilidad doméstica. En este sentido la relación con los países en desarrollo sólo interesaba en cuanto suministraban la mano de obra y las materias primas que permitían solventar los problemas de los rígidos sistemas de asignación de recursos en las economías avanzadas. Por otra parte, la sustitución de un sistema de tipos de cambio fijo por otro de tipos fluctuantes dificultó la coordinación institucional entre las economías de los países industrializados. Además aumentó la incertidumbre respecto de posibles cambios en los precios relativos de las diferentes monedas y, con ello, de la producción en diferentes países. Finalmente, las estrategias de internacionalización comenzaron a revelar costos ocultos que destruían los beneficios derivados de las economías de escala logradas con los nuevos mercados.

La segunda estrategia organizativa desarrollada para hacer frente a la Nueva Complejidad fue la producción ajustada. Desde 1945, el objetivo económico fundamental de la nación japonesa era alcanzar el pleno empleo mediante la industrialización. La estrategia consistía en dominar el mercado en áreas selectas de productos. Así pues, se seleccionaron aquellas industrias en las cuales Japón tenía capacidades potenciales de dominio de mercado y se centraron en ellas todos los esfuerzos: 1) importación de tecnología negociando acuerdos de licencias para fabricar productos nuevos, exitosos y funcionales; 2) las habilidades de diseño no se concentraron en el producto sino en la fábrica; 3) mejorar la calidad y la confiabilidad del producto hasta niveles superiores a los competidores.

Sin embargo, la producción en serie no fue acogida por las empresas niponas. En la primavera de 1950 Eiji Toyoda había realizado una visita a la planta Rouge de Ford. Después de reunirse con su vicepresidente de producción, Taiichi Ohno, ambos llegaron a la conclusión que la producción en serie no sería nunca viable en Japón. Nissan y otras firmas siguieron a Toyota. De no haberlo hecho, la industria japonesa del automóvil habría crecido rápidamente mientras mantuvieran la ventaja competitiva de mano de obra barata y un mercado doméstico que abastecer, pero habría perdido la competencia internacional al carecer de técnicas de producción propias y competitivas.

La producción justo a tiempo, atribuida a Taiichi Ohno, se ha convertido en el diseño organizativo dominante en la producción contemporánea. Se basa en la lógica de no producir nada hasta que se necesite. La necesidad aparece cuando se utiliza o retira el producto o material. Por este motivo ha recibido también la denominación de "**producción frugal**" o "**producción magra**" derivada de la expresión en inglés "**lean production**".

En la década de 1990 la producción ajustada se está expandiendo desde Japón a prácticamente todas las naciones. Esta transición de la producción en serie a la producción justo a tiempo está generando un profundo cambio en la sociedad humana y en la economía mundial. Los investigadores del Programa Internacional de Vehículos a Motor - dirigidos por James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos- del Massachusetts Institute of Technology, después de cinco años de comparar la producción en masa con la producción ajustada, llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ los principios de la producción ajustada se pueden aplicar de la misma manera en todas las industrias del globo.
- ✓ la conversión a este modo de producción influirá profundamente en la sociedad humana.
- ✓ la producción en masa no puede competir con la producción ajustada en productividad y calidad.
- ✓ las plantas de montaje japonesas no son necesariamente comparables en rendimientos sino que entre ellas aparecen considerables diferencias que son de dos a uno entre la mejor planta y la peor en productividad y calidad.
- ✓ las plantas de montaje estadounidenses en Estados Unidos alcanzaron en 1989 niveles de productividad y calidad similares a los de las empresas japonesas "trasplantadas" a Norteamérica, debido a la presión competitiva nipona y a la adopción de técnicas de producción ajustada.
- ✓ las plantas de montaje europeas se habían convertido en 1989 en la sede de la producción en serie clásica, con niveles de competitividad muy bajos.
- ✓ las plantas de montaje japonesas en Estados Unidos tienen un rendimiento comparable a las instaladas en Japón aunque con un rezago del 25% en términos de productividad debido a que se encuentran en un punto muy temprano de la curva de aprendizaje de la producción ajustada y a los diferentes métodos de obtener suministros que precisan de trabajo extra.

- ✓ las plantas de montaje en países en vías de desarrollo, principalmente Brasil, Corea, México y Taiwan ofrecen una extraordinaria variedad de rendimientos. La planta de Ford en Hermosillo, México, resultó ser la de mayor calidad de toda la muestra - incluidas las japonesas- y las peores plantas presentaron niveles muy bajos de productividad. Estas diferencias se debieron a la aplicación de procesos de producción ajustada y al asesoramiento de la gestión de este sistema por parte de firmas que lo dominaban.
- ✓ las constataciones anteriores conducen a un reordenamiento del mundo industrial. No es posible identificar japoneses con producción ajustada y occidentales con producción en serie. La producción ajustada se está aplicando exitosamente tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, orientales y occidentales.

La tercera estrategia organizativa para sobrevivir en la Nueva Complejidad corresponde, en general, a empresas más pequeñas y nuevas. Ha tenido su origen en Europa, fundamentalmente Italia y Alemania, también España. Aunque es una forma organizativa que ha adquirido gran vigencia en esta década, tiene antecedentes medievales. Se trata de la **especialización flexible adoptada por los distritos industriales**. Sus principales características la configuran como una producción de tipo artesanal.

## 2. LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE

A finales de los años setenta en muchas regiones de Europa Occidental comienza a tomar cuerpo un nuevo modelo de desarrollo industrial con características propias de la producción artesanal. La desaceleración del crecimiento económico había puesto en duda la expansión de la producción en serie. A principio de la década de los setenta comenzó a buscarse -especialmente en los países del sur de Europa (Italia, Francia, España y Portugal)- nuevas soluciones que permitieran capturar rápidamente nuevos mercados. Todo el interés se centró en encontrar **modelos de organización empresarial competitivos** y alternativos a la gran empresa urbana, la cual venía perdiendo eficacia desde principio de los años setenta.

Cuando la segunda revolución tecnológica se completó y el crecimiento económico moderno se alcanzó -décadas de los años cincuenta y sesenta- se habían desarrollado, al menos, dos formas de industrialización en las economías avanzadas de occidente: el modelo urbano de concentración y centralización industrial y el modelo de industrialización local (dispersa) descentralizada.

Aún cuando la industrialización local había sido considerada como un modelo secundario y al servicio del modelo concentrado "fordista" de producción en serie, las industrias locales mostraron una eficacia significativa para afrontar la complejidad iniciada en los años setenta. El agotamiento de los modelos de producción centralizado desencadena un proceso de reestructuración en el cual las variables sociales, laborales, culturales, técnicas y territoriales adquieren una nueva dimensión que es considerada por la industrialización descentralizada.

El modelo de industrialización local descentralizada hace converger en un mismo proceso las siguientes ventajas competitivas:

- ✓ **Polivalencia del aparato productivo** para conseguir velocidad de adaptación.
- ✓ **Diferenciación de la oferta** para responder a una demanda fragmentada, heterogénea.
- ✓ **Reducción de costos** para poder competir en precios.

Esta convergencia de ventajas competitivas ha configurado la especialización flexible como una **estrategia alternativa y antagónica** al modelo de industrialización tradicional y como un **modelo ad hoc para racionalizar el cambio acelerado, incierto y continuado de la actual complejidad**. No obstante -como luego veremos-, ambos modelos también pueden considerarse **complementarios** en un sistema capitalista de economía global de mercado.

## 2.1. Modelos de industrialización local

Los procesos de industrialización local han tenido lugar básicamente de dos formas, permitiendo distinguir (Ybarra, 1991): el **modelo inducido** y el **modelo endógeno**.

En el modelo inducido el proceso de industrialización de una región se hace efectivo a partir de la fragmentación de la cadena de producción y distribución de una unidad productiva tradicional localizada en la zona. Este proceso se induce para solventar las pérdidas de eficacia y eficiencia de la empresa existente y aprovechar mejor las competencias, recursos y oportunidades que configuran las economías externas.

En la región emerge una estructura industrial en la cual cada unidad productiva está especializada en una de las fases del proceso de producción y distribución. Cada una de estas unidades tiene sus propias características gerenciales y específicas competencias productivas y comerciales. La unidad central es reemplazada por un conjunto de plantas especializadas que dan lugar a un "sistema empresarial descentralizado".

El conjunto empresarial que emerge de este proceso de descomposición localizado tiene como características (Becattini, 1987):

- la especialización sectorial;
- la reducida dimensión de las plantas: tiene como objetivo generar economías de escala acordes con su hiper especialización;
- la regulación funcional de acuerdo con criterios competitivos;
- mutua interdependencia productiva con frecuentes relaciones informales de cooperación;
- focalización territorial con el objetivo de reencontrar y aumentar las economías de escala y ventajas que puedan haberse perdido por la reducción de la

planta pero que se compensan sobradamente por las economías externas derivadas de la proximidad, la aglomeración y la especialización.

El *proceso inducido de industrialización* es una reorganización en la cual se comparan, siguiendo el pensamiento de Coase (1937), los costos de mercado y los costos de organización y se concluye en la conveniencia de pasar de una organización horizontal centralizada a una organización vertical descentralizada en la cual la integración o coordinación se basa en la identificación cultural de la población de un territorio.

El segundo modelo corresponde al *proceso endógeno de industrialización* el cual consiste en desarrollar las *potencialidades latentes* en el seno de una sociedad y región.

Este proceso puede desencadenarse tanto en aquellas zonas en las cuales no ha existido con anterioridad un proceso de industrialización, en las que la dinámica industrial ha presentado un marcado regionalismo o en aquellas cuya experiencia con los procesos de industrialización en serie ha sido atípica. Las contingencias que habitualmente han favorecido este modo de desarrollo industrial son amplias, resultando significativas, entre otras, un ambiente social cohesionado, la sucesiva incorporación y desarrollo de tecnologías acordes a la dinámica local, la adaptabilidad de la producción al mercado, unidades de producción de reducido tamaño, el reconocimiento y valoración de los recursos del entorno, la localización de las actividades en lugares determinados. Todo ello contribuye a que las economías externas sean mayores a las economías de escala de una gran empresa. El sistema productivo descentralizado que resulta también en este caso es de tipo vertical.

## 2.2. Los Distritos industriales

Entre estos dos modelos existe una amplia gama de experiencias intermedias de industrialización difusa. Todas ellas generan **distritos industriales**. Los distritos industriales son conjuntos territorialmente focalizados de pequeñas empresas especializadas que procuran aprovechar fundamentalmente las economías del medioambiente, las economías de tiempo derivadas de su proximidad y polivalencia tecnológica y, complementariamente, las economías de escala que permiten su especialización, tamaño y versatilidad técnica. Todo ello configura *distritos industriales o sistemas empresariales de especialización flexible*.

Entre las ventajas de esta forma de industrialización se observan, entre otras:

- la generación local de empleo;
- el desarrollo de modelos tecnológicos y energéticos compatibles con el medio,
- la estabilidad y continuidad del sistema industrial basada en la identificación

de los agentes económicos con los elementos culturales del distrito;

- la revitalización de la capacidad innovadora del sistema como consecuencia de la cooperación informal;
- la asimilación del aprendizaje organizativo como tarea continua;
- el aumento de autonomía en la gestión de las plantas;
- la velocidad de respuesta a las transformaciones tecnológicas y del mercado;
- la disminución de los riesgos derivados de la inversión en inmovilizado y sus respectivos costos fijos.

Un proceso de industrialización local descentralizada emerge sin presentar perfiles claramente definidos sino, marcadamente **difusos**, dado los agentes económicos que lo llevan adelante y sus especiales características, las formas organizativas que desarrolla y los tipos de trabajo que en ellas tienen lugar.

Los actores de la industrialización local generalmente son pequeñas empresas; cooperativas de trabajadores; jóvenes, mujeres, técnicos y profesionales que se independizan y parados con experiencia laboral que se autoemplean; escuelas-taller; ayuntamientos y, en ocasiones, movimientos alternativos. Estos agentes económicos se caracterizan porque no forman un grupo social definido sino que presentan *diversidad ideológica*, una *atípica conexión con el sistema productivo*, una *heterogénea vinculación social* y una *irrelevancia cuantitativa*. Simultáneamente, estos actores se asemejan porque su *vinculación al sistema productivo es indirecta, informal y oculta*, mediante relaciones, por ejemplo, de amistad y parentesco; otra semejanza de estos agentes económicos es que todos ellos son *muy permeables a las exigencias del cambio*, tienen *gran capacidad y energía para impulsar las transformaciones y crece continuamente su importancia cuantitativa*.

Las formas organizativas características que surgen son las fábricas invisibles de cooperativas informales de trabajadores, falsos autónomos, casas particulares convertidas en auténticas factorías y escuelas taller para jóvenes estudiantes-trabajadores a tiempo parcial. En todas ellas aparece el trabajo domiciliario, autónomo e independiente.

Los distritos industriales aparecen en aquellas zonas en las que se cultiva el valor de la autonomía. La ideología que subyace en la solución de cualquier tipo de problemas es la de preservar el sistema de organización social vigente en el cual lo "local" desempeña un papel central de regulación. Es necesario comprender el sistema de valores y la concepción del trabajo que tienen los individuos para comprender el funcionamiento de un distrito industrial (Ganne, 1991; Saglio, 1991).

La **movilidad** de los trabajadores es frecuente. Hacen su carrera mientras pasan de una empresa a otra. De este modo acumulan experiencia y los empresarios reconocen y se muestran interesados en este proceso de acumulación de competencias por parte de los recursos humanos de la zona. Por su parte, los empresarios alternan su posición de

contratista con la de subcontratista. La incorporación de nueva tecnología por parte de alguna empresa del conjunto, la formación de los trabajadores e inclusive su potencial independencia, no es considerado como una potencial amenaza de nueva competencia sino como un aumento de la capacidad y mejora de la productividad del distrito. Así como fomentan la rotación interempresarial de los trabajadores como forma de preparación, así también están dispuestos a financiar reciprocamente y en forma alternativa nuevos proyectos de funcionamiento industrial.

### 2.3. La organización de un Distrito industrial

La organización de los actores de un distrito industrial no surge de las reglas dictadas por una tecnoestructura de expertos y puesta en práctica a partir del poder formal otorgado a diversos niveles jerárquicos. Tampoco de una relación contractual. El comportamiento de los actores de un distrito industrial está organizado por el **conjunto de reglas, tradiciones y valores sociales** (incluidos los económicos) **propios de un ámbito social más amplio que la empresa y, también, de una permanencia temporal más extensa que ésta**. En estos distritos prevalece la **relación de confianza** sobre la relación de mercado, de ahí que también se les haya llamado "**mercados comunitarios**".

La incorporación a estos mercados comunitarios está más restringida por la confianza que los socios dispensen al solicitante que por la capacidad gestora que éste último pueda demostrar. Y tal confianza se fundamenta en la capacidad del aspirante para demostrar que no sólo respeta sino que sujeta su comportamiento a los valores y tradiciones que vertebran el distrito industrial.

La simple coexistencia de empresas es una condición necesaria para la emergencia de un distrito industrial. Sin embargo, la condición suficiente es el establecimiento de especiales vínculos entre ellas. En los distritos industriales los intercambios entre las empresas conducen a **sistemas de elección preferente**.

Los sistemas de elección preferente se manifiestan en las relaciones con las empresas proveedoras, con las competidoras y los clientes, en las estrategias de diversificación y en las políticas de precios. Así se prefiere a un proveedor que pertenece al mismo conjunto antes que a otros proveedores nacionales o extranjeros. Las empresas amplían su capacidad de producción subcontratando a sus competidoras directas. Estas relaciones de subcontratación son reversibles, las empresas habitualmente alternan su posición de contratista y subcontratista y establecen precios preferentes de intercambio.

Los precios de los intercambios entre las empresas del distrito no se establecen por el mercado. Las firmas contratistas -al preferir empresas próximas, bien conocidas y fieles al sistema local de valores- economizan costos de transacción que podrían resultar excesivos si negociaran con empresas nacionales o internacionales no identificadas con el distrito. Ello les permite pagar precios locales ligeramente superiores a los precios del mercado nacional o internacional y lograr, simultáneamente, precios del producto final



internacionalmente competitivos.

Una empresa pequeña puede comprometerse con un mercado que excede su capacidad de producción porque tiene la seguridad de poder subcontratar en el distrito parte de la producción, sin que el subcontratista se aproveche de su pasajera debilidad. Las empresas del distrito mantienen un comportamiento de largo plazo, no oportunista, en el cual se desprecian conductas en las cuales se aprovechan ventajas temporales derivadas de una relación de fuerzas coyuntural, tales como facturar a precios exageradamente altos o disminuir la calidad del producto.

El intercambio económico preferente se fundamenta en la capacidad del conjunto de empresas para fijar precios de intercambio que, aún siendo internacionalmente competitivos, no son fijados por el mercado según las fuerzas de la oferta y la demanda sino mediante un sistema de reglas sociales negociadas entre los representantes autorizados de las distintas partes.

La regulación socioeconómica local favorece de forma efectiva la supervivencia y el desarrollo del distrito -y no los de cada empresa en particular-, en competencia con sistemas alternativos de producción. La organización de reglas socioeconómicas (entiéndase valores y hábitos informados por los primeros) es el medio (o instrumento) de definir y preservar la **identidad colectiva** y la **pertenencia al distrito**.

Las fuentes de la identidad colectiva son diversas aunque predominan la **especialización productiva** y la **pertenencia a una localización**. Las empresas del distrito corresponden a una misma rama de producción, la cual frecuentemente es dominante en la zona. Sin embargo, también aparecen distritos dedicados a industrias no dominantes conviviendo con otros cuya actividad sí lo es. Generalmente las empresas ocupan una misma reserva de mano de obra con caracteres profesionales o gremiales homogéneos.

Aún cuando la especialización y la localización son simultáneamente las fuentes de identidad colectiva, en ocasiones, sólo una de ellas define el distrito. Asimismo, caracteres étnicos y culturales suelen ser los elementos vinculantes de las empresas del sistema industrial. En Francia, por ejemplo, algunas grandes empresas han desarrollado políticas de "partenariado" o de relación continua privilegiada con pequeñas empresas basándose en relaciones anteriores y de entendimiento personal de los directivos. En conclusión, **la identidad colectiva emerge, fundamentalmente, de relaciones personales espontáneas, propias del mundo vital o cultural, las cuales no siempre se expresan en elementos objetivables externos al distrito**. Los elementos más sutiles del mundo vital se presentan en los distritos industriales como vínculos organizadores más efectivos que los elementos más concretos de la tecnoestructura que, en la nueva complejidad, manifiestan una rigidez no antes imperceptible.

La especialización y la localización como elementos configuradores de la identidad colectiva son funcionales. Así por ejemplo, la proximidad geográfica optimiza las inversiones colectivas en formación de mano de obra, las comunicaciones entre empresas, el

establecimiento de estructuras colectivas de información económica y tecnológica y el desarrollo de redes de distribución. En tales casos, las teorías económicas clásicas y neoclásicas -con fundamento funcionalista- pueden aplicarse para el análisis de la dinámica industrial descentralizada.

Sin embargo, el enfoque funcionalista es sensiblemente limitado cuando la identidad colectiva es más difusa, cuando no surge de una nítida movilización y control de recursos técnicamente indispensables para la producción, cuando la calidad de los vínculos es más indeterminada por corresponder al mundo de las solidaridades primarias, de las relaciones interpersonales. En estos casos el análisis clásico de las organizaciones - especialmente de carácter burocrático- no contribuye a explicar la realidad del distrito.

En una organización burocrática los procedimientos para cubrir cualquier necesidad son precisos e impersonales y la información que generan e intercambian es codificable y controlable por los responsables jerárquicos. En un distrito, la funcionalidad de las relaciones está menos definida. La información se obtiene y circula de forma indirecta, movilizándose a través de diferentes **redes de sociabilidad** familiar, de tiempo libre o de relaciones con otras empresas. Estas redes ponen así de manifiesto su **valor económico**. La información obtenida no es impersonal sino cargada de apreciaciones y juicios subjetivos, los canales de información no son especializados y están fundados en la sociabilidad.

Los **intercambios sociales** dominan sobre los intercambios económicos en las transacciones entre empresas de un distrito industrial. Las características y consecuencias de este predominio se muestran en la tabla 1.

En un intercambio estrictamente económico la relación entre las partes es **unívoca**, es un compromiso estrictamente recíproco entre dos individuos. En un intercambio social, el conjunto de competencias que una persona logra movilizar aumenta significativamente. Puede tratarse de información estratégica, fuentes de financiación, innovaciones e incorporación de tecnología, canales de distribución, ampliación de la capacidad productiva... La relación en un intercambio social es **multipolar**: la persona no puede determinar con precisión de quién procederá la contraprestación de su inversión inicial. El compromiso no es estrictamente recíproco entre dos partes sino que se trata de un **compromiso comunitario**. La lógica del intercambio social es la que permite comprender el funcionamiento del distrito industrial y ésta está fundada en la organización que emerge a partir de vínculos del mundo vital de la comunidad.

INTERCAMBIOS EN LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE		
ELEMENTOS CARACTERIZADORES	INTERCAMBIOS SOCIALES	INTERCAMBIOS ECONÓMICOS
ESPECIFICACIÓN DE LA CONTRAPRESTACIÓN	No se especifica	Se especifica detalladamente
CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS	Refuerzan lazos de compromiso interpersonal	Libera a las partes
FUNCIÓN DEL INTERCAMBIO	Acumular, gestionar riqueza y Solventar conflictos creando un vínculo social	Acumular y gestionar riqueza
CONSECUENCIAS DE LA NO REALIZACIÓN DEL INTERCAMBIO	Fragmentación y disgregación de la comunidad	Pérdida de una oportunidad de negocio
REGULACIÓN DEL INTERCAMBIO	A través de reglas y valores que configuran el "ethos" de la comunidad	A través del derecho mercantil y el funcionamiento del mercado

Tabla 1. Características de los intercambios en la especialización flexible (Fuente: elaboración propia).

### 3. A MODO DE CONCLUSIÓN

La generalización de la crisis del modelo de crecimiento basado en las grandes corporaciones y las limitaciones en el binomio eficiencia-innovación de la gran empresa de organización vertical han orientado el análisis económico hacia otras formas de organizar la producción que resulten competitivas en economías de mercado.

Como ya lo había detectado y anunciado Marshall en sus estudios sobre Economía Industrial, la industria es susceptible de organizarse de diversas formas. El distrito

industrial y la producción ajustada se organizan en forma distinta a la gran empresa y son capaces de competir con ella en condiciones de mercado. Las economías externas les posibilitan competir en el mercado al generar rendimientos crecientes y las economías internas contribuyen a la integración de los procesos productivos. La eficacia de la organización descentralizada también puede explicarse por la existencia y dimensión de los costos derivados de las relaciones con el entorno (se evitan muchos efectos perversos) y las ventajas que este entorno proporciona a la externalización productiva (efectos secundarios positivos y efusividad social).

Puede observarse que la competitividad de un distrito industrial como de una constelación de empresas que configuran un sistema de producción ajustada depende de dos elementos organizativos: la descentralización productiva y los factores institucionales. La descentralización productiva desencadena en el sistema (local o ajustado) un proceso de especialización y complementariedad del que se derivan necesariamente una trama formal e informal de relaciones interempresariales. Los factores institucionales permiten la formación de redes cooperativas.

Esta doble vertiente de la competitividad de los distritos industriales y de los sistemas empresariales ajustados, así como la consideración de ambos como categorías conceptuales, facilitan enlazar el concepto de empresa como función de producción con el de empresa como institución: esto es, concilian el enfoque tecnológico clásico y el enfoque institucionalista.

Es evidente que las principales respuestas organizativas de las empresas a la nueva complejidad manifiestan una marcada tendencia a unir lo que la dirección inspirada en la Modernidad había separado: la respuesta de fondo es una unión entre las relaciones tecnoeconómicas y las relaciones interpersonales, entre la tecnoestructura y el mundo vital de la cultura humana.

La comprensión de los distritos industriales de la especialización flexible y de los grupos de trabajo (interempresariales e interpersonales) de la producción ajustada sólo es posible a partir de la comprensión, por una parte, del sistema de valores y, por otra, de la concepción del trabajo de las personas involucradas en ellos. Desde un punto de vista organizativo, constituyen auténticas instituciones, algo tan sencillo como organizaciones logradas a partir de comportamientos humanos comprometidos. **La complejidad ambiental es resuelta con sencillez organizativa.** Esta realidad conduciría a la invalidez del "Prerrequisito de Ashby" si no fuera porque -como todo directivo experimentado sabe- no hay nada más complejo y difícil de lograr que personas libremente comprometidas configuren grupos efectivos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABERNATHY, W.J.; UTTERBACK, J.M. (1978): *Patterns of industrial innovation*, Technology Review 80, Junio-Julio.
- ARCHIER, G. y SÉRIEYX (1984): *L'entreprise du 3e. type*, Éditions du Seuil. París. (Versión española: "La empresa del tercer tipo", Planeta, Barcelona, 1985).
- ASHEIM, Bjorn (1995): *Industrial districts as "Learning Regions": A condition for prosperity?*, Comunicación ESST Conference, San Sebastián, España, Septiembre 15-17.
- BECATTINI, G. (1987): *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bolonia, Il Mulino.
- BECCATINI, G. (1992): *El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico*, en PYKE, F., BECCATINI, G. y SENGENDERGER, W. (comps.): "Distritos industriales y las pequeñas empresas", I, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- COASE, Ronald H. (1937): *The nature of the firm*; Versión española "La naturaleza de la empresa" en STIGLER, G.J. y BOULDING, K.E. (eds.) (1963): *Ensayo sobre la teoría de los precios*, Aguilar, Madrid, págs. 303-321.
- CHAMBERLIN, E. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1962): *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge (Mass.).
- CHANDLER, A.D. (1977): *The invisible hand: The managerial revolution in American business*, Cambridge, Harvard University Press.
- CHEVALIER, J.M. (1976): *L'economie industrielle en question*, Calman-Levy, París. Primera edición española de 1979.
- GANNE, Bernard (1991): *Importancia y evolución de los sistemas industriales locales en Francia: economía política de una transformación*, en Sociología del trabajo, nueva época, núm. extraordinario, Madrid.
- MARSHALL, Alfred (1890): *Principles of economics*, MacMillan, Londres. (Versión española: "Principios de Economía", Aguilar, Madrid, 1963, 4ª edición.)
- PIORE, M. y SABEL, C. (1984): *The second industrial divide*, Basic Books, New York.
- TOFFLER, Alvin (1980): *The third wave*, McGraw Hill, Nueva York. (Versión española: "La tercera ola", Plaza y Janés, Barcelona, 1993).