

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LAS PYME

MERCADOS GLOBALIZADOS

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA

MONSERRAT BORONAT NAVARRO

Departamento de Administración de
Empresas y Marketing
Universidad Jaume I

ANA VILLAR LÓPEZ

Departamento de Dirección de Empresas.
Universidad de Valencia

Este artículo examina las estructuras organizativas y las estrategias competitivas de las pequeñas y medianas empresas (Pyme, en adelante) con la finalidad de identificar las principales ventajas estratégicas asociadas a estas empresas y que pueden ser la clave de su éxito competitivo en el actual entorno globalizado.

La atención que el diseño organizativo siempre ha suscitado no ha ido suficientemente acompañada de su estudio en el ámbito de las pyme. El origen en el estudio de la estructura organizativa puede encontrarse en la obra seminal de Alfred Chandler (1962), donde se postulaba la existencia de un modelo universal de desarrollo corporativo de convergencia hacia estructuras organizativas y estrategias similares en las economías desarrolladas. Estas ideas, con gran calado en la literatura estratégica, ocasionan el desarrollo de una importante línea de investigación que trata de avanzar en el conocimiento sobre estructuras organizativas, su relación con la estrategia y su efecto en el desempeño organizativo (p.e., Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Whittington y Mayer, 2000). Sin embargo, la gran mayoría de estos trabajos se centra en el estudio de las grandes empresas norteamericanas.

En el caso español, la investigación ha seguido el mismo patrón, conectándose igualmente el estudio de la estructura organizativa y de las estrategias com-

petitivas a las grandes empresas (Galán y Sánchez, 2004; Galán, Sánchez y Suárez, 2005; Galán, Sánchez y Zuñiga-Vicente, 2005). En la actualidad, sigue existiendo la necesidad de profundizar en el estudio de las estructuras organizativas (Miles *et al.*, 2000; Camisón, 2003) y estrategias competitivas (Ebben y Johnson, 2005) que adoptan las pyme.

Además, los avances acontecidos en las últimas décadas en campos como la comunicación, los transportes o la tecnología junto con la globalización de la economía han ocasionado una continua proliferación de nuevas formas organizativas adoptadas por las pyme. Las empresas familiares, las redes inter-empresariales o los distritos industriales conformados por pyme son un ejemplo. Esta tendencia cuestiona la tradicional superioridad que se ha conferido a las grandes empresas multinacionales frente a las pyme y subraya todavía más la necesidad de estudiar las estructuras organizativas que estas empresas adoptan y con qué estrategias competitivas las acompa-

ñan. De este modo, se conseguirá identificar las principales ventajas inherentes a las estructuras y estrategias adoptadas por las pyme y que pueden convertirse en armas competitivas clave en el actual entorno.

Con este fin, el presente documento se estructura como sigue. A continuación, se estudian las principales estructuras organizativas adoptadas por las pyme, prestando una especial atención a aquéllas que gozan de una mayor importancia en la actualidad. En el tercer apartado del trabajo, se estudian las estrategias competitivas adoptadas por las pyme. A continuación, se examinan las principales ventajas estratégicas que se derivan de las estructuras y estrategias adoptadas por las pyme. El trabajo finaliza con las conclusiones y el análisis de las limitaciones del trabajo, que a su vez se convierten en líneas futuras de investigación.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LA PYME †

La estructura organizativa se define como el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos y en que los procedimientos del trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización (Nahm, Vonderembse y Koufferos, 2003). Tradicionalmente, se ha considerado la existencia de dos tipos ideales de estructuras organizativas: la estructura burocrática o mecánica *versus* la orgánica o adhocrática. Burns y Stalker (1961) y Burns (1963: 103) definen una estructura orgánica como aquella capaz de adaptarse a condiciones inestables, donde los puestos de trabajo pierden gran parte de su definición formal, la demarcación de las tareas resulta imposible y el poder está totalmente distribuido entre los miembros de la organización. Contrariamente, las estructuras mecánicas o burocráticas proporcionan un mundo de trabajo totalmente ordenado. Tomando esta clasificación básica de las estructuras organizativas, las Pyme podrían encuadrarse dentro de la categoría de orgánicas (Chaston, 1997; Miles *et al.*, 2000; Meijaard *et al.*, 2005).

En este sentido, Covin y Slevin (1989) examinan empíricamente de manera pionera la relación entre la estructura organizativa, el contexto ambiental y el desempeño en el ámbito de las pyme. Tomando una muestra de 161 pyme, los anteriores autores encuentran que las pequeñas empresas con un elevado índice de *organicidad* (estructuras orgánicas) obtienen un mejor desempeño en entornos hostiles mientras que las pequeñas empresas con un bajo grado de *organicidad* (estructuras mecánicas) actúan mejor en un entorno estable. Más recientemente, Miles *et al.* (2000), tomando una muestra de 344 pyme americanas y a través de un análisis discriminante, también demuestran que las pyme adoptan estructuras orgánicas, aunque existe un mayor nivel

de *organicidad* en el caso de aquellas pyme que operan en entornos dinámicos.

Además, los autores también demuestran que son precisamente las pyme que adoptan una estructura con altos niveles de *organicidad* las que consiguen unos mejores resultados. En la misma línea, Chaston (1997) también demuestra empíricamente la existencia de una mejora del desempeño organizativo de las pyme cuando éstas adoptan una estructura orgánica y la refuerzan adoptando un estilo de marketing emprendedor.

La clasificación desarrollada por Mintzberg (1979), también con gran impacto en la literatura estratégica, distingue desde la estructura simple hasta la forma adhocrática. Atendiendo a esta clasificación, las pyme adoptan una estructura simple. Concretamente, Mintzberg (1979: 350) considera que muchas organizaciones pequeñas conservan la estructura simple porque la comunicación informal les resulta conveniente y efectiva; su reducido tamaño implica una menor repetición del trabajo en el núcleo de operaciones; y pueden coordinarse mediante la adaptación mutua.

Sin embargo, tanto la tipología de Burns y Stalker (1961) como la de Mintzberg (1979) presentan una importante limitación cuando se considera la problemática de la dimensión de la empresa: están diseñadas basándose en el estudio de grandes empresas. Siguiendo las recomendaciones de Covin y Slevin (1989), debemos ser extremadamente cautos a la hora de extrapolar los resultados sobre estructura organizativa de estudios basados en muestras de grandes empresas y no sería correcto, por tanto, restringir el estudio de las estructuras organizativas de las pyme al análisis de las citadas clasificaciones.

En este sentido, en los últimos años, han aparecido algunas investigaciones que prestan una especial atención a la cuestión de la dimensión de la empresa en el estudio de las estructuras organizativas. Así, por ejemplo, Meijaard *et al.* (2005) encuentran que las pyme pueden adoptar una gran variedad de formas organizativas. Concretamente, sobre la base de una muestra de 1.411 pyme holandesas, los autores realizan un análisis de conglomerados e identifican nueve tipos de estructuras organizativas que varían en el grado de departamentalización, descentralización y especialización adoptado.

Además, este estudio también señala la estrecha relación existente entre la definición de la estructura organizativa y el desempeño organizativo en el caso de la pyme. Miles *et al.* (2000) identifican siete tipos de estructuras organizativas adoptadas por las pyme en función de su orientación estratégica, también a

CUADRO 1
TIPOLOGÍAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Trabajo	Unidad de análisis (gran empresa, pyme o ambos)	Metodología	Clasificación de estructuras organizativas propuesta
Burns y Stalker (1961)	Gran empresa	Clasificación deductiva	Orgánica Mecánica
Mintzberg (1979)	Gran empresa	Clasificación deductiva	Estructura simple Burocracia maquina Burocracia profesional Forma divisional Adhocracia
Olmi (1991) [citado por Bento y White, 2001]	Pyme	Clasificación deductiva	Único propietario Sociedad S-corporation C-corporation
Chaston (1997)	Pyme	-	Mecánica conservadora Orgánica conservadora Emprendedora/mecánica Emprendedora/orgánica
Miles <i>et al.</i> (2000)	Pyme	Análisis de conglomerados o <i>cluster</i>	Competitivas Orientadas a la eficiencia Orientadas a las operaciones y a los productos Especializadas Orientadas a los precios bajos Complacientes, empresas no innovadoras Agresivas, empresas emprendedoras
Camisón (2001, 2003)	Pyme-gran empresa	Clasificación deductiva	Modelos integrados: Organización unitaria Organización verticalmente integrada Organización multidivisional Modelos de transición: Organización neo-fordista Organización post-fordista Organización reticular Modelos flexibles: Modelo de pyme independiente Modelo de grupo virtual Modelo de distrito industrial
Meijaard <i>et al.</i> (2005)	Pyme	Análisis de conglomerados o <i>cluster</i>	Emprendedor con equipo sumiso Jefe colaborador con una estructura abierta Equipo emprendedor Jefe-bajo control Jefe-alto control Estructura singular <i>U-form</i> Organización matricial <i>M-form</i>

FUENTE: Elaboración propia.

través de un análisis de conglomerados. Por su parte, Chaston (1997) distingue cuatro tipos de configuraciones organizativas en función del carácter orgánico de la estructura organizativa y las competencias de marketing de las pyme.

También cabe destacar la tipología propuesta por Olmi (1991), que discierne cuatro tipos de estructuras organizativas de las pyme en función, básicamente,

de la estructura de propiedad. Aunque esta clasificación puede considerarse especialmente sencilla o básica, ha tenido cierto impacto en la literatura especializada, tomándose como referente en otros trabajos (p.e., Bento y White, 2001). En el cuadro 1 se resumen estas tipologías de estructuras organizativas, especificando la unidad de análisis tomada para su análisis (pyme, gran empresa o ambos) y la metodología utilizada para llegar a ellas.

Sin restar valor a las anteriores clasificaciones, consideramos especialmente valiosa la tipología de estructuras organizativas desarrollada por Camisón (2001, 2003), por dos motivos fundamentales: (1) la tipología propuesta parte del esquema de formas organizativas simultáneas de Hughes (1966), que defiende la tesis de cohabitación de formas organizativas alternativas cuestionando la imperativa superioridad del modelo de capitalismo general y reconociendo el florecimiento de modelos organizativos dominantes en etapas tempranas (pyme, empresas familiares, organizaciones reticulares); y (2) propone un mapa de los distintos modelos organizativos prestando una especial atención a la dimensión de la empresa y abordando la problemática de la competitividad de la pyme.

Concretamente, Camisón (2001, 2003) identifica tres tipos de estructuras organizativas que se dan particularmente en las pyme.

En primer lugar, el modelo de pyme independiente se caracteriza por adoptar un enfoque a nichos de mercado a fin de evitar la confrontación directa con la gran empresa y seguir, por tanto, una estrategia de especialización. Además, se trata de pyme que persiguen una estrategia de independencia.

En segundo lugar, el modelo de grupo virtual o empresa ensanchada es el resultado de una red interempresarial de pyme entre las que existe un elevado grado de cooperación basado en relaciones de igualdad y de confianza entre *partners* y configurándose como un sistema abierto a todas las posibilidades de cooperación. El tamaño ensanchando que adquiere esta red es comparable a una gran empresa lo que permite la consecución de economías de alcance, gracias también a las sinergias resultantes de la cooperación y a la complementariedad de las competencias nucleares entre las empresas de la red. Se trata de una estructura que no rehuye la competencia directa con la gran empresa.

Por último, se define el modelo de distrito industrial como aquél caracterizado por la cooperación de las pyme dentro de una aglomeración industrial local. En este modelo se produce una concentración del sistema de valor en un micro-territorio. Este modelo ofrece una gran flexibilidad productiva. A diferencia del modelo anterior, se trata de una red temporalmente estable donde existe una atmósfera y una cultura industrial cohesionada y rica en activos compartidos.

El análisis pausado de los anteriores tipos de estructuras organizativas deja entrever que la lógica que subyace a todos ellos es la noción de flexibilidad. Mientras que las grandes empresas, altamente jerar-

quizadas e integradas verticalmente, pueden ser efectivas para el desarrollo de ventajas competitivas basadas en los costes, las pyme, más planas y desintegradas, son más efectivas para la generación de ventajas competitivas basadas en la rapidez para adaptarse a los cambios incesantes que presenta el entorno competitivo. Esta ventaja esencial es especialmente importante si se consideran la turbulencia del entorno actual y la internacionalización económica, o, en definitiva, la globalización de los mercados. De hecho, se ha atestiguando incluso un proceso de cierta desintegración de algunas grandes empresas hacia un conjunto de pequeñas empresas que se refuerzan mutuamente, buscando que los núcleos organizativos autónomos y de tamaño manejable aprendan la adaptación flexible que exige un entorno turbulento (Camisón, 2003).

También en industrias intensivas en tecnología, donde la escala de producción es importante (p.e., automóvil y electrónica), el cambio tecnológico y la competitividad de las estructuras organizativas flexibles requieren una reducción del tamaño organizativo y promueven la cooperación con pyme a fin de conseguir flexibilidad y valor añadido. En la actualidad, el valor de las estructuras organizativas propias de las pyme, orientadas a la eficacia y a la adaptación a los nuevos retos del entorno, es tal que incluso las grandes empresas dependen cada vez más de las pyme para conseguir el éxito competitivo.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA PYME †

La estrategia competitiva implica la búsqueda de una posición competitiva favorable en un determinado sector (Camisón y Villar, 2009). La clásica definición de las estrategias competitivas genéricas desarrollada por Porter (1980), que distingue entre el liderazgo en costes y la diferenciación, puede conectarse con la dimensión de la organización. La estrategia de diferenciación requiere una elevada inversión en capacidades que asegura que los productos tienen determinadas características que los consumidores valoran. Para salvaguardar la durabilidad de la diferenciación, las empresas deben constantemente desarrollar nuevas habilidades que alimenten la capacidad innovadora. En cambio, la estrategia de liderazgo en costes requiere elevadas inversiones en activos tangibles como es el caso de la maquinaria de uso general orientada a la consecución de economías de escala. Considerando estas características básicas de ambas estrategias, cabría esperar que la gran empresa tendiera a adoptar estrategias de liderazgo en costes, dada su mayor capacidad para realizar las inversiones necesarias en tecnología, y que la pyme aprovechara su tamaño para ofrecer productos singulares altamente diferenciados

y enfocados a determinados nichos de mercado. Esta lógica se ve reforzada si se considera que las pequeñas empresas raramente podrán conseguir economías de escala (Borch, Huse y Senneseth, 1999: 51).

Aunque todavía se considera necesario seguir avanzando en el conocimiento sobre las estrategias competitivas de las pyme (Ebben y Johnson, 2005), pueden extraerse diversas conclusiones de la evidencia empírica existente al respecto.

En primer lugar, se han superado las ideas tempranas que asociaban a las pyme con las estrategias de nicho de mercado (Ebben y Johnson, 2005). Esta lógica se sustentaba en la creencia de que las pyme no podían competir directamente con las grandes empresas. Se consideraba que la habilidad de estas grandes empresas para conseguir economías de escala obligaba a las pyme a centrarse en segmentos de mercado que las grandes empresas no podían cubrir.

En segundo lugar, se reconoce que la orientación de la estrategia competitiva funciona de manera diferente en las grandes empresas y en las pyme (Jarillo, 1989), aunque existe la cohabitación pyme-gran empresa y las primeras pueden ser perfectamente competitivas frente a las segundas (Camisón, 2003).

En tercer y último lugar, los trabajos que estudian la orientación estratégica competitiva de las pyme encuentran consenso en asociar a estas empresas con las estrategias competitivas basadas en la diferenciación. En este sentido, Borch *et al.* (1999) en un estudio sobre la configuración de los recursos organizativos, las estrategias competitivas y el emprendedurismo de las pyme, encuentran que son muy pocas las pyme que adoptan estrategias competitivas orientadas al liderazgo en costes, siendo la estrategia de diferenciación las más utilizada.

La literatura más actual sobre la orientación estratégica competitiva de las pyme se ocupa de estudiar los efectos de ésta en otras actitudes estratégicas de estas empresas como son la orientación emprendedora (Entrialgo *et al.*, 2001) o la orientación internacional (Camisón y Villar, *in press*), encontrando hasta el momento resultados confirmatorios de las anteriores relaciones.

PRINCIPALES VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LA PYME §

A continuación, se realiza un análisis detallado de las ventajas estratégicas que pueden derivarse de las estructuras organizativas y estrategias competi-

vas propias de las pyme analizadas anteriormente, a saber: la flexibilidad, tanto estructural como productiva; la capacidad innovadora; la capacidad para la generación de capacidades basadas en el conocimiento; la orientación estratégica emprendedora; y la capacidad para la introducción de prácticas organizativas de alto rendimiento como son los sistemas de gestión de calidad total. En la tabla 2 se resumen estas ventajas estratégicas de las pyme, se identifica el origen de las mismas (estructura organizativa, estrategia competitiva o ambas) y se relacionan con los trabajos que las inspiran.

Flexibilidad: La flexibilidad es la ventaja estratégica de la pyme por excelencia y en la que reside en esencia el verdadero valor competitivo de las pyme (Camisón, 2001, 2003). En el entorno actual, caracterizado por el dinamismo, la incertidumbre y la saturación de los mercados, la flexibilidad se consolida como una herramienta determinante del logro de ventajas competitivas sostenibles capaz de repercutir positivamente en el desempeño organizativo (Fiegenbaum y Karnani, 1991; Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton y Conyon, 1999; Camisón, 2004/2005). La flexibilidad permite que estas empresas sean capaces de responder de manera rápida y favorece la competitividad empresarial (Volberda, 1996, 1997; De Toni y Tonchia, 2005). En el caso de las pyme, la flexibilidad aflora dos dimensiones.

En primer lugar, la flexibilidad organizativa o estructural, que es aquella capacidad organizativa que ajusta su estructura interna y los procesos en respuesta a los cambios del entorno (Reed y Blundson, 1998). De este lado, la flexibilidad se entiende, por tanto, como una característica derivada de la propia configuración interna de la pyme capaz de generar ventajas competitivas sostenibles a través de la gestión de los recursos humanos de un modo ágil o versátil que permite una rápida adaptación a las condiciones cambiantes del entorno competitivo.

En segundo lugar, también destaca la flexibilidad productiva, que es aquella capacidad encargada de desarrollar eficientemente los recursos productivos en función de los cambios del entorno (Duguay, Landry y Pasin, 1997). De este otro lado, la flexibilidad productiva presenta dos fuentes principales de variabilidad que son la demanda y la tecnología. La demanda varía en función de la naturaleza de los productos, requiriendo así la flexibilidad de los productos (*product flexibility*). La cantidad de la demanda también puede fluctuar, requiriendo flexibilidad en el volumen de producción (*volume flexibility*). En el caso de la pyme, tanto la capacidad para adaptarse a los cambios en los gustos de los consumidores, introduciéndose variaciones en los productos, como la capacidad para adaptarse al volumen de

producción requerido por el mercado pueden considerarse ventajas estratégicas clave (Fiengenbaum y Karnani, 1991). En términos globales, la flexibilidad de la estructura organizativa de las pyme permite establecer relaciones laborales más abiertas que hacen posible la implantación de una estructura más eficaz en términos de compromiso del personal con la misión de la empresa y la flexibilidad productiva de la pyme la capacita para responder de manera rápida al cambio tecnológico y a las necesidades cambiantes de los consumidores e incluso confiriendo ventajas de tiempo para entrar en mercados cuyos productos inicien su ciclo de vida (Camisón, 1996).

Capacidad innovadora: La elevada capacidad innovadora de las pyme se configura otra de las grandes ventajas estratégicas de estas empresas (Damanpour, 1996; Camisón *et al.*, 2004). Tradicionalmente, la relación entre el tamaño organizativo y la innovación ha sido controvertida. Sin embargo, evidencia empírica reciente demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre el tamaño y la innovación (p.e., Camisón *et al.*, 2004). Particularmente, se considera que las pyme, en buena medida como consecuencia de su estructura organizativa altamente orgánica, desarrollan con menor dificultad la implementación de los cambios (Damanpour, 1996) y, por ello, son más propensas a introducir innovaciones (Hage, 1980; Aldrich y Auster, 1986; Scherer y Ross, 1990; Wade, 1996). En cambio, la orientación innovadora de las grandes empresas es menor como consecuencia de su estructura formalizada y burocrática, que ejerce un efecto negativo en la cultura que promueve la innovación (Hitt *et al.*, 1990).

Además, se duda de que las grandes empresas puedan ser realmente innovadoras (Hamel y Prahalad, 1991) como consecuencia de que sus estrategias competitivas suelen estar orientadas a la eficiencia (Child y McGrath, 2001), y la burocracia que subyace a sus estructuras organizativas tradicionales las hacen hostiles al cambio, desincentivando su capacidad innovadora (Burns y Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Adler y Borys, 1996).

También parece existir consenso en la literatura en que la capacidad innovadora de las pyme se presenta principalmente en su vertiente tecnológica (innovación en productos y en procesos). Así, por ejemplo, el trabajo de Mazzanti y Zoboli (2009) demuestra el gran potencial innovador de una muestra de pyme inmersas en distrito industrial italiano. Por su parte, Skuras *et al.* (2008) estudiando la relación entre la innovación de productos y la inversión en capital fijo en seis países miembros de la Unión Europea, encuentran una relación lineal entre el efecto del tamaño y la probabilidad de innovar.

En la misma línea, podemos encontrar una sólida corriente de trabajos que demuestran la relación positiva existente entre la innovación tecnológica en las pyme (p.e., Birchall *et al.*, 1996; Pullen *et al.*, 2009). Sin embargo, en este trabajo consideramos que la capacidad innovadora de las pyme también se presenta en gran medida desde una perspectiva organizativa (innovación organizativa). Entendemos por innovación organizativa la implementación de nuevos métodos organizativos en las prácticas empresariales de la empresa, en la organización del trabajo o en las relaciones externas (OCDE, 2005). Aunque la innovación organizativa ha sido poco estudiada (Ambruster *et al.*, 2008) y su análisis a nivel de pyme es muy limitado, consideramos que se trata de un tipo de innovación especialmente ligada a estas empresas.

Las pyme llevan a cabo innovaciones en sus prácticas organizativas. En este sentido, Camisón (1996) explica que estas empresas normalmente llevan a cabo acciones con los recursos humanos que les proporcionan garantía y seguridad a largo plazo. Además, la propia estrategia competitiva comúnmente asociada a las pyme, aquélla orientada a la diferenciación, favorece la aplicación de estas prácticas innovadoras de gestión de los recursos humanos (Chan, Shaffer y Snape, 2004).

Por otra parte, las características inherentes a las estructuras organizativas de las pyme como son la descentralización o la baja especialización, favorecen el uso de grupos de trabajo y el desarrollo de los recursos humanos hacia la polivalencia y la flexibilidad. Finalmente, las pyme también se caracterizan por ser propensas a establecer relaciones de cooperación con consumidores, proveedores o centros de investigación (Golden y Dollinger, 1993; Camisón, 2003). Consideramos, por tanto, que la innovación organizativa también es una fuente inmediata de ventajas competitivas (Goldman, Nagel y Preiss, 1995) para las pyme, que las puede llevar incluso a conseguir una mejora en el desempeño organizativo. Concluimos, así, que la capacidad innovadora de las pyme para introducir tanto innovaciones tecnológicas como innovaciones organizativas se constituye como otra de las ventajas estratégicas que ofrecen este tipo de empresas.

Capacidad para la generación, gestión y acumulación de conocimiento: Las capacidades en conocimiento recogen todas aquellas competencias singulares de la empresa que reflejan su capacidad para la creación, captación y transferencia de conocimiento (Camisón *et al.*, 2006). Aunque el estudio de la relación entre las capacidades basadas en el conocimiento y las pyme se encuentra todavía en un estado incipiente (Valkokarki y Helander,

2007), en este trabajo consideramos que el pequeño y mediano tamaño organizativo puede ser un elemento facilitador de la creación de este tipo de capacidades. Debemos considerar que las principales estructuras organizativas en las que se manifiesta la pyme –modelo de pyme independiente, modelo ensanchado de empresa y distritos industriales (Camisón, 2001, 2003)– están basadas fundamentalmente en la cooperación inter-empresarial (tomando como referencia la clasificación anterior, éste sería el caso las dos últimas estructuras enunciadas). Existe evidencia empírica que demuestra que las alianzas estratégicas y las redes empresariales son opciones viables para la adquisición (Inkpen, 1996; George *et al.*, 2001) y generación de conocimiento (Camisón *et al.*, 2007). Dado que es muy difícil que las empresas posean todos los activos necesarios para ser competitivas, las alianzas estratégicas se han convertido en un instrumento crítico para poder servir a los consumidores en un entorno global (Ohmae, 1989). Por tanto, la utilidad básica de las alianzas estratégicas para el desarrollo de capacidades basadas en el conocimiento se acentúa en el caso de las pyme (Wong y Aspinwall, 2005; Valkokarki y Helander, 2007) dado que se convierten en el instrumento perfecto con el que acceder a los recursos y capacidades que estas empresas son incapaces de desarrollar por sí solas y que son esenciales para la consecución de ventajas competitivas (Das y Teng, 2000) en un mercado global (Ohmae, 1989), como es el caso del conocimiento.

En este sentido, Camisón *et al.* (2007), tomando una muestra de empresas industriales españolas conformada fundamentalmente por pyme, demuestran que las alianzas estratégicas tan sólo repercuten de manera positiva en el desempeño organizativo cuando se desarrollan capacidades basadas en el conocimiento a través de la cooperación.

Además, si consideramos que la principal estrategia competitiva asociada a las pyme es aquella orientada a la diferenciación, las capacidades en conocimiento ayudarán a esta labor. Por tanto, concluimos que tanto la estructura organizativa como la estrategia competitiva de las pyme también favorece la capacidad de las mismas para la generación de capacidades basadas en el conocimiento organizativo, consolidándose ésta como otra de las ventajas estratégicas de las pyme.

Orientación estratégica emprendedora: La actitud estratégica emprendedora y voluntarista de la alta dirección de las pyme es otra de las ventajas estratégicas que pueden ayudar al éxito competitivo de estas empresas en entornos globalizados (Covin y Slevin, 1989, 1991). La orientación emprendedora se define por el grado en que la alta dirección es pro-

pensa a asumir riesgos relacionados con su negocio a fin de favorecer el cambio y la innovación que confieran ventajas competitivas y permitan competir agresivamente con otras empresas (Miller, 1983).

Existe una sólida línea de investigación que estudia la relación entre la orientación emprendedora y el tamaño organizativo (Scott, 1992), que parece encontrar consenso a la hora de relacionar negativamente ambos conceptos. Más concretamente, se considera que cuanto mayor es el tamaño de la organización, menor es su orientación emprendedora, y a la inversa (Covin y Slevin, 1989; Block y MacMillan, 1993). Las grandes empresas, con estructuras organizativas con altos niveles de formalización y estandarización, están generalmente relacionadas inversamente con la actividad *entrepreneurial*, que se considera que debe ser protegida de la burocracia presente en estas empresas (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2001). En cambio, las pyme, como consecuencia de su estructura organizativa plana (menos jerárquica) donde existen pocos canales formales para la aprobación de las decisiones, pueden adaptarse y ofrecer respuestas de manera rápida en el tiempo, favoreciendo la aparición de la orientación emprendedora (Block y MacMillan, 1993).

Algunos autores también consideran que la predisposición positiva hacia la asunción de riesgos implícita en la actividad emprendedora se acentúa en el caso de las pyme dado que se considera que éstas tienen mucho más que ganar actuando *entrepreneurialmente* (Geiss, 1989). Además, la estrategia competitiva también influye en el grado en que se manifiesta la orientación emprendedora en las pyme. Borch *et al.* (1999) y Entrialgo *et al.* (2001), entre otros, ofrecen evidencia empírica que constata la existencia de una relación positiva entre las estrategias competitivas basadas en la diferenciación y la orientación emprendedora.

Por último, también es importante considerar el tipo de entorno en el que operan las pyme. En este sentido, encontramos evidencia empírica que demuestra que la orientación emprendedora de las pyme es mayor cuando éstas operan en entornos dinámicos (Miles *et al.*, 2000) y de que, además, esta orientación estratégica emprendedora asegura una mejora en el desempeño de las pyme, especialmente cuando éstas operan en entornos hostiles (Covin y Slevin, 1989; Miles *et al.*, 2000). En la misma línea, Entrialgo *et al.* (2001) también concluyen que el carácter emprendedor de las pyme depende en buena medida del grado en que se presenta el dinamismo y la hostilidad del entorno competitivo. En resumen, tanto las estructuras organizativas como las estrategias competitivas propias de las pyme favorecen su orientación emprendedora, asegurando una actitud proactiva, innovadora y sin

CUADRO 2
PRINCIPALES VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LAS PYME

Ventaja estratégica	Descripción	Origen de la ventaja estratégica (estructura organizativa, estrategia competitiva o ambas)	Trabajos de referencia
Flexibilidad			
Flexibilidad estructural	- Relaciones laborales abiertas. - Compromiso del personal con la misión de la empresa.	Estructura organizativa	Camisón (1996, 2001, 2003)*; Child y McGrath (2001)
Flexibilidad productiva	- Respuesta rápida al cambio tecnológico. - Respuesta rápida a los nuevos gustos de los consumidores. - Ventajas de tiempo para entrar en mercados cuyos productos inicien su ciclo de vida.	Ambas	Fiegenbaum y Karnani (1991)*; Duguay <i>et al.</i> (1997); Camisón (1996, 2001, 2003)*
Innovación			
Innovación tecnológica (innovación en productos, y procesos)	- Elevada capacidad para introducir innovaciones en productos. - Elevada capacidad para introducir innovaciones en procesos.	Ambas	Damanpour (1996); Camisón <i>et al.</i> (2004) Birchall <i>et al.</i> (1996)*; Skuras <i>et al.</i> (2008)*; Mazzanti y Zoboli (2009)*; Pullen <i>et al.</i> (2009)*
Innovación organizativa	- Elevada capacidad para introducir innovaciones organizativas.	Ambas	Camisón (1996, 2001, 2003)*
Conocimiento organizativo			
	- Elevada capacidad para la creación, gestión y acumulación de capacidades basadas en el conocimiento.	Ambas	Wong y Aspinwall (2005)*; Camisón <i>et al.</i> (2006, 2007); Valkokarki y Helander (2007)*
Orientación emprendedora			
	- Emprendedurismo. - Agilidad en la toma de decisiones. - Actitud proactiva. - Predisposición positiva hacia la asunción de riesgos para desarrollar ventajas competitivas.	Ambas	Miller (1963)*; Covin y Slevin (1989)*; Geiss (1989)*; Block y MacMillan (1993)*; Chaston (1997)*; Morris y Sexton (1996)*; Entrialgo <i>et al.</i> (2001)*
Prácticas organizativas de alto rendimiento			
Sistemas de gestión de la calidad total	- Facilidad para la implantación de sistemas de gestión de la calidad total.	Ambas	Camisón (1996)*; Ghobadian y Gallear (1996)*; Lee y Oakes (1995)*; Temtime (2003); Fening <i>et al.</i> (2008)*

* Los trabajos marcados con un asterisco toman como unidad de análisis la pyme.

FUENTE: Elaboración propia.

miedo a la asunción de riesgos (Covin y Slevin, 1989; Morris y Sexton, 1996) que ayuda definitivamente a la actuación de estas empresas en entornos globales (Covin y Slevin, 1989).

Uso de prácticas organizativas de alto rendimiento:

La flexibilidad inherente a las estructuras organizativas de las pyme así como la orientación a la diferenciación de sus estrategias competitivas promueven el uso de prácticas organizativas de alto rendimiento como son las prácticas de gestión de la calidad total. Ghobadian y Gallear (1996, 1997) introducen la cuestión del tamaño organizativo en el estudio de las prácticas de gestión de la calidad total. Las conclusiones de estos trabajos subrayan la importancia que tiene para las pyme ofrecer productos de elevada calidad para permanecer competitivas frente a las grandes empresas. Además, los autores concluyen que, aunque los sistemas de gestión de calidad total

comenzaron a introducirse de manera más tardía en las pyme que en las grandes empresas, éstos se han constituido una potente fuente de ventajas competitivas que no sólo mejoran el desempeño organizativo sino que se introducen incluso de una manera más efectiva en las pyme que en las grandes empresas.

En el mismo sentido, Lee y Oakes (1995) defienden que dado que las estructuras de las pyme son más sencillas, los resultados de la aplicación de sistemas de la calidad total son más visibles en estas que en las grandes empresas. Más recientemente, Temtime (2003) también demuestra que cuando las empresas pasan de tener un tamaño pequeño a un tamaño medio aumenta significativamente su compromiso con las prácticas de gestión de la calidad total. Por tanto, tanto las estructuras organizativas como las estrategias competitivas propias de las pyme facilitan la implantación de proyectos de ges-

ción de la calidad total y promueven el esfuerzo de mejora de la calidad en productos y procesos (Camisón, 1996), convirtiéndose ésta en otra de las ventajas estratégicas de las pyme.

CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como objetivo analizar las estructuras organizativas y las estrategias competitivas adoptadas por las pyme con el fin último de determinar las principales ventajas estratégicas que pueden ser factores clave de su éxito competitivo.

La principal aportación de este trabajo ha consistido en realizar una delimitación de las principales estructuras organizativas adoptadas por las pyme. Tradicionalmente, el análisis de este tópico limitaba su argumentación a la asociación de las pyme con las estructuras orgánicas (Burns y Stalker, 1961) o simples (Mintzberg, 1979). Sin embargo, dado que estas configuraciones están diseñadas basándose en el estudio de grandes empresas, los trabajos más actuales se han visto forzados a extender el análisis de las estructuras organizativas al caso particular de las pyme. Aunque podemos encontrar tipologías/taxonomías diversas en la literatura (p.e., Miles *et al.*, 2000; Meijaard *et al.*, 2005), hemos prestado especial atención a la tipología desarrollada por Camisón (2001, 2003), que clasifica las estructuras típicas de las pyme en pyme independiente, modelo de empresa ensanchada y distritos industriales.

Estos tres tipos de estructuras se caracterizan por aprovechar la flexibilidad inherente en ellas para lograr importantes ventajas competitivas. La magnitud de las ventajas asociadas a estas estructuras ha desterrado la idea de que el éxito competitivo quedaba reservado para las grandes empresas, caracterizadas por utilizar estructuras altamente jerárquicas e integradas, y ha favorecido incluso un proceso de desintegración de las grandes empresas hacia estructuras más simples. Es más, ciertos estudios traslucen que las empresas más eficientes son aquellas con niveles intermedios de integración vertical, y que han procedido a desintegrar los procesos tecnológicamente favorables a la externalización y a integrar aquellos procesos más favorables a ser desarrollados jerárquicamente (Camisón y Guía, 1999, 2001; Rothaemel *et al.*, 2006). Del análisis de las estructuras organizativas propias de las pyme, se desprende la primera conclusión del conocimiento de la cuestión:

■ En mercados globalizados, las estructuras organizativas propias de la pyme (pyme independiente, empresa ensanchada o distrito industrial) ofrecen ventajas estratégicas determinantes para la competitividad de las mismas.

La segunda aportación del trabajo ha consistido en examinar las estrategias competitivas implementadas por las pyme. La literatura es clara en esta cuestión, asociando a las pyme con estrategias competitivas orientadas a la diferenciación. Aunque sigue siendo necesario seguir avanzando en el estudio empírico de esta relación (Ebben y Johnson, 2005), la evidencia existente demuestra que las pyme utilizan en muy rara ocasión las estrategias de liderazgo en costes debida a la dificultad de estas empresas para conseguir economías de escala, siendo la estrategia competitiva orientada a la diferenciación la más utilizada (Borch *et al.*, 1999). El examen realizado sobre la relación entre la pyme y la estrategia competitiva nos permite enunciar una segunda conclusión del conocimiento de la cuestión:

■ La estrategia competitiva basada en la diferenciación ofrece ventajas estratégicas determinantes para la competitividad de las pyme.

Por último, este trabajo también permite avanzar en el conocimiento de las ventajas estratégicas asociadas a las pyme a raíz de las estructuras organizativas y las estrategias competitivas que éstas adoptan. La principal ventaja estratégica de las pyme proviene de la flexibilidad tanto organizativa o estructural (Camisón, 1996) como productiva (Fiegenbaum y Karnani, 1991). De un lado, la flexibilidad organizativa permite gestionar a los recursos humanos de una manera ágil o versátil lo que promueve la motivación de los empleados así como su compromiso con la misión de la empresa (Camisón, 1996). De otro lado, la flexibilidad productiva permite la rápida adaptación tanto a los cambios en la demanda (*volum flexibility*) como en los gustos de los consumidores (*product flexibility*) (Fiegenbaum y Karnani, 1991).

Otro de los puntos fuertes de la pyme es su elevada capacidad innovadora. Existe una correlación positiva entre el tamaño organizativo y la capacidad innovadora (Camisón *et al.*, 2004) de modo que esta última se acentúa en el caso de las pyme, favoreciendo la introducción tanto de innovaciones tecnológicas (en productos y procesos) (Birchall *et al.*, 1996; Skuras *et al.*, 2008; Mazzanti y Zoboli, 2009; Pullen *et al.*, 2009) como organizativas (Camisón, 1996, 2001, 2003). Además, las pyme también cuentan otra ventaja estratégica derivada de su capacidad para la generación de capacidades basadas en el conocimiento (Wong y Aspinwall, 2005; Valkokarki y Helander, 2007). Sobre todo cuando la estructura de la pyme está basada en alianzas estratégicas, la generación de estas capacidades puede ser no sólo la base de una ventaja competitiva sino que, además, pueden conseguirse mejoras en el desempeño organizativo (Camisón *et al.*, 2007).

Las estructuras organizativas y las estrategias competitivas de las pyme también favorecen una actitud emprendedora que se consolida como una ventaja competitiva en el actual entorno globalizado (Covin y Slevin, 1989; Morris y Sexton, 1996). La última ventaja estratégica de las pyme identificada en este trabajo es su capacidad implantar sistemas de gestión de la calidad total (Lee y Oakes, 1995; Temtime, 2003), instaurándose incluso de manera más eficaz que en las grandes empresas (Lee y Oakes, 1995). Con todo esto, la tercera y última conclusión sobre el estado de la cuestión es la siguiente:

■ Principales ventajas estratégicas de la pyme en mercados globalizados

- ✓ Flexibilidad (estructural y productiva).
- ✓ Capacidad innovadora.
- ✓ Capacidad para el desarrollo de conocimiento organizativo.
- ✓ Orientación emprendedora.
- ✓ Capacidad para la implantación de sistemas de gestión de la calidad total.

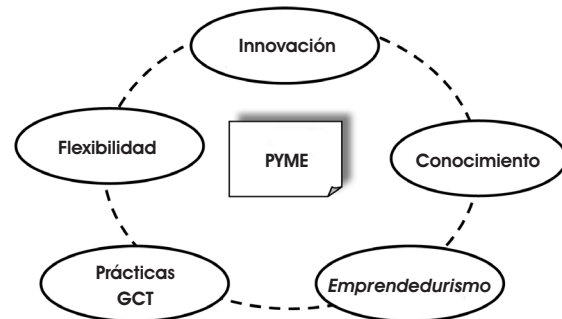
Con respecto a las limitaciones del trabajo, cabe notar que las ventajas estratégicas de las pyme se han analizado de manera independiente, sin considerar las posibles interrelaciones que pueden existir entre ellas. Es importante reconocer que en la literatura especializada sí que se observa, aunque todavía de una manera muy sutil, un cierto proceso de retroalimentación o *feedback* entre todas ellas, tal y como se representa gráficamente en la siguiente figura (Figura 1). Por ello, también sería importante que futuros trabajos profundizaran sobre las relaciones causales que pueden existir entre las ventajas estratégicas de las pyme que se derivan de las estructuras organizativas y estrategias competitivas propias de estas empresas y su ulterior efecto en el desempeño organizativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P. S., BORYS, B. (1996): «Two types of bureaucracy: Enabling and coercive», *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 61-89.
- ALDRICH, H., AUSTER, E. (1986): *Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications*, En Staw, B. y Cummings, L., *Research in organizational behaviour*, JAI press, Greenwich, pp. 165-198.
- ARMBRUSTER, H., BIKFALVI, A., KINKEL, S. AND LAY, G. (2008): «Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys», *Technovation*, 28, pp. 644-657.

FIGURA 1

RELACIÓN ENTRE LAS VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LAS PYME DERIVADAS DE SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



FUENTE:
Elaboración propia.

BENTO, A., WHITE, L. F. (2001): «Organizational form, performance and information costs in small business», *Journal of Applied Business Research*, 17(4), pp. 41-61.

BIRCHALL, D. W., CHANARON, J. J., SODERQUIST, K. (1996), «Managing innovation in SME's; a comparison of companies in the UK, France in Portugal», *International Journal of Technology Management*, 12 (3), pp. 291-306.

BLOCK, Z., MACMILLAN, I. (1993), *Corporate Venturing*, Boston, Harvard University Press.

BORCH, O. J., HUSE, M., SENNESETH, K. (1999): «Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: an empirical examination of small firms», *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, pp. 49-70.

BURNS, T. (1963): «Mechanistic and organismic structures», En Pugh, D. (ed.), *Organization Theory. Selected readings*, 4ª ed., Penguin Books, London.

BURNS, T., STALKER, G. M. (1961). *The management innovation*. Tavistock, London.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): «Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicada a la cohabitación pyme-gran empresa», *Revista Asturiana de Economía*, 6, pp. 63-101.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (2001): «La investigación sobre la pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica», *Papeles de Economía Española*, 89-90, pp. 43-83.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (2003): «La competitividad de la pyme frente a la gran empresa: un análisis a partir de los modelos alternativos de organización de la producción», pp. 687-723. En Genescà, E.; David, U.; Guayarte, C.; Vergás, J. (coords.), *Creación de empresas. Entrepreneurship*, Homenaje al profesor Veciana. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (2004/2005): «On how to measure managerial and organizacional capabilities», *Management Research*, 3(1), pp. 27-48.

CAMISÓN-ZORNOZA, C., LAPIEDRA-ALCAMÍ, R., SEGARRA-CIPRÉS, M., BORONAT-NAVARRO, M. (2004): «A meta-analysis of innovation and organizacional size», *Organization Studies*, 25(3), pp. 331-361.

- CAMISÓN, C., BORONAT, M., VILLAR, A. (2006): «Innovando a través del establecimiento de alianzas estratégicas: la generación de competencias distintivas en conocimiento y su efecto en el desempeño organizativo», *Revista Madri+d*, 16, pp. 7-16.
- CAMISÓN, C., BORONAT, M., VILLAR, A. (2007): «Technical strategic alliances and performance: The mediating effect of knowledge-based competencies», Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, ed. Referencia: WP-EC 2007-11.
- CAMISÓN, C., GÚA, J. (1999): «Relaciones verticales y resultados: estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical versus descentralización productiva», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), pp. 101-126.
- CAMISÓN, C., VILLAR, A. (2009): «Capabilities and propensity for cooperative internationalization», *International Marketing Review*, 26(2), pp. 124-150.
- CAMISÓN, C., VILLAR, A. (in press): «Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy», *Journal of Small Business Management*, pendiente de publicación.
- CHAN, L. L. M., SHAFFER, M. A., SNAPE, E. (2004): «In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance», *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), pp. 17-35.
- CHANNON, D.F. (1973): *The strategy and structure of British enterprise*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, MA.
- CHASTON, I. (1997): «Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure», *European Journal of Marketing*, 31(11/12), pp. 814-831.
- CHILD, J., MCGRATH, G. (2001): «Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive environment», *Academy of Management Journal*, 44, pp. 1135-1148.
- COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. (1989): «Strategic Management of small firms in hostile and benign environments», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. (1991): «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior», *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 16(1), pp. 7-25.
- DAMANPOUR, F. (1996): «Bureaucracy and innovation revisited. Effects of contingency factors, industrial sector, and innovation characteristics», *Journal of High Technology Management Research*, 7, pp. 150-175.
- DAS, T.K., TENG, B. (2000): «A resource-based theory of strategic alliances», *Journal of Management*, 26 (1), pp. 31-61.
- DE TONI, A., TONCHIA, S. (2005): «Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities», *Omega*, 33, pp. 525-540.
- DUGUAY, C. R., LANDRY, S., PASIN, F. (1997): «From mass production to flexible/agile production», *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), pp. 1183-1195.
- DYAS, G. P., THANHEISER, H. (1976). *The emerging European enterprise*. Mamillan, Londres.
- EBBEN, J. J., JOHNSON, A. C. (2005): «Efficiency, flexibility, or both?: evidence linking strategy to performance in small firms», *Strategic Management Journal*, 26, 1249-1259.
- ENTRIALGO, M., FERNÁNDEZ, E., VÁZQUEZ, C. J. (2001): «The effect of the organizational context on SMEs' entrepreneurship: some Spanish evidence», *Small Business Economics*, 16(3), pp. 223.
- FIEGENBAUM, A., KARNANI, A. (1991): «Output flexibility: a competitive advantage for small firms», *Strategic Management Journal*, 12(2): 101-115.
- GALÁN ZAZO, J. I.; SÁNCHEZ BUENO, M. J. (2004): «Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 19, pp. 141-176.
- GALÁN ZAZO, J. I., SÁNCHEZ BUENO, M. J., SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (2005): «Los procesos de cambio estratégico y organizativo en los mayores grupos españoles», *XV Congreso nacional de ACEDE*, Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife.
- GALAN, J. I., SANCHEZ, M. J., ZÚÑIGA-VICENTE, J. A. (2005): «Strategic and organizational evolution of Spanish firms: Towards a holding-network form?», *British Journal of Management*, 16(4), pp. 279-292.
- GEISS, G. (1989): «Risk Taking, Innovation and Organizational Environment», En R. Kuhn (ed.), *Creativity and Strategy in Mid Sized Firms*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- GEORGE, G., ZAHRA, S.A., WHEATLEY, K.K., KHAN, R. (2001): «The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance. A study of biotechnology firms», *Journal of High Technology*, 12, 208-226.
- GHOBIADIAN, A., GALLEAR, D. N. (1996): «Total quality management in SMEs», *Omega*, 24(1), pp. 83.
- GHOBIADIAN, A., GALLEAR, D. N. (1997): «TQM and organization size», *International Journal of Operations & Production Management*, 17, pp. 121-163.
- GOLDEN, P. A., DOLLINGER, M. (1993): «Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms», *Entrepreneurship, Theory & Practice*, verano, pp. 43-56.
- GOLDMAN, S., NAGEL, R., PREISS, K. (1995): *Agile competitors and virtual organisations: strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- HAGE, J. (1980), *Theories of organizations*, Wiley, New York.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1991): «La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, pp. 47-64.
- HITT, M. A., HOSKISSON, R. E., IRELAND, R. D. (1990): «Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 29-47.
- INKPEN, A. C. (1996): «Creating knowledge trough collaboration», *California Management Review*, 39 (1), pp. 123-140.
- HUGHES, J. (1966): *The vital few: American economic progress and its protagonist*. Houghton, Boston.
- JARILLO, C. (1989): «Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources», *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 133-147.
- LEE, G. L., OAKES, I. (1995): «The "pros" and "cons" of TQM for smaller firms in manufacturing: some experiences down the supply chain», *Total Quality Management*, 6(4), pp. 413-426.
- MAZZANTI, M., ZOBOLI, R. (2009): «Embedding environmental innovation in local production systems: SME strategies, networking and industrial relations: evidence on innovation drivers in industrial districts», *International Review of Applied Economics*, 23 (2), pp. 169.
- MEIJAARD, J., BRAND, M., MOSSELMAN, M. (2005): «Organizational structure and performance in Dutch small firms», *Small Business Economics*, 25, pp. 83-96.
- MILES, M. P., COVIN, J., HEELEY, M. B. (2000): «The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance», *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), pp. 63-74.
- MILLER, D. (1983), «The correlates of entrepreneurship in three types of firms», *Management Science*, 29, pp. 770.791.
- MINTZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- MORRIS, M.H., SEXTON, D.L. (1996), «The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance», *Journal of Business Research*, 36 pp. 5-13.
- NAHM, A. Y.; VONDEREMBESE, M. A.; KOUFTEROS, X A. (2003), «The impact of organizational structure on time-based manufacturing and performance», *Journal of Operations Management*, 21, pp. 281-306.

OCDE (2005): *The measurement of scientific and technological activities. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OCDE EUROSTAT, Paris. 3ª ed.

OHMAE, K. (1989): «The global logic of strategic alliances», *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 143-154.

OLMI, A. M. (1991): *Selecting the legal structure for firm*, Small Business Administration, Office of Business Development, Washington, D. C. [citado por Bento y White (2001)].

PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy*. New York, Free Press.

PULLEN, A., WEERD-NEDERHOF, P., GROEN, A., SONG, M., FISSCHER, O. (2009), «Successful patterns of internal SME characteristics leading to high overall innovation performance», *Creativity and Innovation Management*, 18 (3), pp. 209.

REED, K., BLUNSDON, B. (1998), «Organizational flexibility in Australia», *The international Journal of Human Resource Management*, 9(3), pp. 458-477.

ROTHAERMEL, F. T.; HITT, M. A.; JOBE, L. A. (2006), «Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance», *Strategic Management Journal*, 27, pp. 1033-1056.

SCHERER, F. M., ROSS D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

SCOTT, W. R. (1992), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, tercera edición, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

SKURAS, D., TSEGENIDI, K., TSEKOURAS, K. (2008): «Product innovation and the decision to invest in fixed capital assets: evidence

from an SME Survey in six European Union Member states», *Research Policy*, 37, pp. 1778-1789.

TEMIME, Z. T. (2003): «The moderating impacts of business planning and firms size on total quality management practices», *The TQM Magazine*, 15(1), pp. 52-60.

VALKOKARI, K., HELANDER, N. (2008): «Knowledge management in different types of strategic SME networks», *Management Research News*, 30 (8), pp. 597-608.

VOLBERDA, H. W. (1996), «Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments», *Organization Studies*, 7(4), pp. 359-374.

VOLBERDA, H. W. (1997), «Building flexible organizations for fast-moving markets», *Long Range Planning*, 30(2), pp. 169-183.

WADE, J. (1996), «A communication-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessors market», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1218-1244.

WHITTINGTON, R., MAYER, M. (2000), *The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science*, Oxford University Press, Oxford.

WHITTINGTON, R., PETTIGREW, A., PECK, S., FENTON, E., CONYON, M. (1999), «Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992-1996», *Organization Science*, 10(5), pp. 583-600.

WONG, K. Y., ASPINWALL, E. (2005): «An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector», *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), pp. 64-82.