

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL AUTOMÓVIL

JOSÉ MARÍA CUBILLO PINILLA
UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

Resumen: *Este artículo estudia los cambios organizativos experimentados por la gran empresa en las últimas décadas y su influencia sobre el desarrollo del territorio. En particular, analiza la capacidad de la inversión externa para liderar e impulsar procesos de desarrollo local a través de la creación y gestión estratégica de un panel local de proveedores. Asimismo, trata de desentrañar la naturaleza de las interrelaciones establecidas en la cadena de suministro, así como los factores que favorecen la endogeneización de la inversión externa en la región receptora y las limitaciones del modelo.*

Palabras clave: *Organización de la producción - organización flexible - producción flexible - gestión cadena de suministro - inversión indirecta externa - desarrollo económico local - desarrollo exógeno - polos de crecimiento.*

Introducción

En la década de los noventa ha vuelto a tomar importancia la visión del desarrollo exógeno, basado en la Teoría de Polos de Crecimiento de Perroux (1955), que preconiza la gran empresa como motor impulsor de una economía local, gracias a su capacidad de innovación y liderazgo (Teece¹, 1989; Vázquez, 1997, 1999).

¹ Citado en Latella, 1997

Los cambios en las estrategias de las grandes compañías y el surgimiento de los nuevos modos de producción, fundamentados en la flexibilización del proceso productivo, han llevado al replanteamiento de viejas cuestiones que hoy por hoy siguen vigentes: ¿Es posible la convergencia estratégica entre la gran empresa y el territorio?, ¿Puede la Inversión Externa generar procesos de desarrollo autosostenido?, ¿Le interesa a la gran empresa vincularse al territorio?.

Algunos autores sostienen que las experiencias de desarrollo exógeno llevadas a cabo algunas décadas atrás no cumplieron con las expectativas creadas (Amin, 1997) ya que no generaron los derrames esperados (Richardson, 1986).

Las críticas vertidas han sido múltiples. Según estos autores, con frecuencia, las plantas externas se convierten en enclaves económicos que carecen de vinculaciones con el sistema productivo local, al realizar sus compras a proveedores de otras regiones (Vázquez, 1997). Por otro lado, se indica que alteran el funcionamiento del mercado local de trabajo, porque a través de la absorción monopsonica de los recursos empresariales del territorio, provocan una pérdida de capacidad emprendedora y ejercen un efecto depresivo de la cualificación de la mano de obra local, debido a que las plantas subsidiarias se especializan en tareas que apenas requieren cualificación (Amin, 1997; Florio, 1997).

En definitiva, se les atribuye una falta de capacidad para crear los cauces que permitan transferir tecnología, cultura organizativa y conocimientos de gestión y formación al territorio y se les acusa de debilitar el potencial local de crecimiento.

Sin embargo, en la era del "postfordismo", la gran empresa está cambiando. Se encuentra inmersa en una profunda reestructuración que ha transformado su organización interna² y su forma de relacionarse con el entorno que la rodea.

Si en décadas pasadas se mantenía una actitud hostil hacia estas organizaciones (Dunning, 1994), en la década de los noventa, el abandono de estrategias del tipo "Stand alone³" (Chudnovski y López, 1997), la búsqueda de tipos de organización cada vez más horizontales (Bueno, 1992) y la tendencia, a partir de los ochenta, a la fijación del capital al territorio (Vázquez, 1993) han hecho que los gobiernos, tanto nacionales como regionales, comiencen a mostrar su interés por la atracción de estas compañías.

La nueva organización encuentra en la flexibilidad la "madre de la competitividad" (Castells, 1997b) y ofrece como resultado una empresa plana, ligera, transparente, flexible, especializada en las actividades que mejor domina y apoyada en la cadena de proveedores, en la subcontratación de un mayor número de funciones.

Esta nueva forma de organizarse va a tener importantes repercusiones para el territorio. La organización flexible encuentra un apoyo estratégico en los modelos de acumulación flexible del capital que se han venido desarrollando durante los últimos veinte años. La flexibilidad de lo local ayuda a alcanzar la ventaja competitiva dinámica en lo global y desperta el interés de la empresa multinacional.

En este punto es necesario plantearnos ciertas cuestiones: ¿Cuáles son los mecanismos que favorecen la endogeneización de la inversión externa en una región?, ¿Es aplicable este tipo de experiencias a cualquier rama de actividad?, ¿Y a cualquier territorio?, ¿Qué beneficios se derivan, para ambos, de la interacción gran empresa-territorio?

A lo largo de este artículo pretendemos analizar la tendencia a la imbricación de la inversión externa, es

² Esta transformación ha afectado tanto a la organización de grupo, como a la organización de planta y por tanto, ha modificado la forma de tener de relacionarse entre sí las distintas filiales del grupo, así como el modo de interrelación de éstas con empresas externas al grupo como clientes, proveedores y competidores.

³ Enclave económico o catedral en el desierto.

decir, en qué medida la inversión externa tiende a "echar raíces" en el territorio receptor y, qué efectos tiene la influencia de dicha tendencia sobre el territorio de acogida de la inversión. Como caso de estudio, tomaremos el sector automotriz de componentes, uno de los sectores que mejor ha sabido adaptarse a las necesidades del nuevo entorno económico. Nos centraremos en el estudio del comportamiento organizativo de las empresas ensambladores de automóviles y en el establecimiento, por parte de éstas, de relaciones estratégicas con la cadena de proveedores como factor nuclear para la generación de procesos de desarrollo autosostenido.

2. Cambio Organizativo: Un nuevo marco

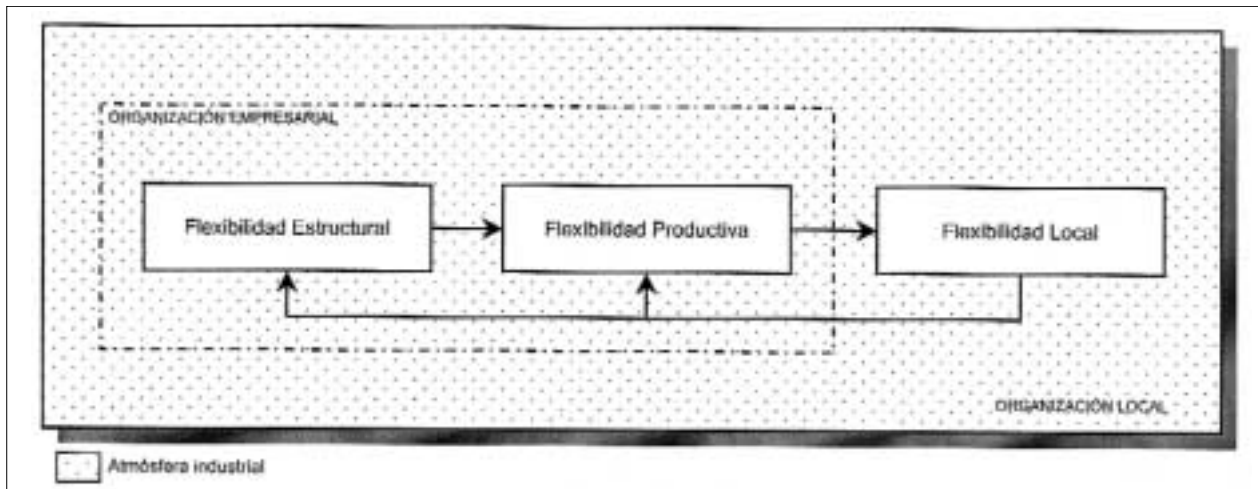
Nuestra idea principal consiste en retomar la hipótesis de la "Empresa-Motor" ó "Empresa Buque Insignia". Esta hipótesis tiene una doble implicación, por un lado, supone la capacidad de la gran empresa para generar derrames en el territorio, es decir, la capacidad de arrastre hacia atrás y, por tanto, capacidad de difusión de conocimiento hacia las industrias auxiliares y conexas y, por otro, la capacidad del territorio de endogeneizar esa inversión externa, que no es otra cosa que la capacidad de saber combinar el conocimiento y las habilidades importadas con los recursos emprendedores locales y el potencial del territorio. La mezcla de ambos factores acabará por determinar el surgimiento y, en su caso, la intensidad de un proceso de desarrollo en el territorio.

La experiencia heredada de décadas anteriores nos dice que la implantación de una fábrica en una región no basta, por sí sola, para generar un proceso de desarrollo. Hace falta algo más que la siembra de una semilla fértil para que crezca un árbol.

Al igual que para el éxito del proceso de germinación de una semilla es necesario el cumplimiento de toda una serie de condiciones previas, entre ellas, la existencia de condiciones ambientales favorables (determinados niveles de luz, oxígeno y temperaturas adecuadas), un nivel óptimo de humedad y una cierta calidad del suelo; para la germinación y enraizamiento de una inversión externa será necesario el cumplimiento de un conjunto de factores que generen ese clima ambiental favorable, tanto por el lado de la empresa, como por el lado del territorio.

Si en las décadas de los años 60 y 70 la gran empresa fue profusa en la creación de enclaves económicos formados por plantas subsidiarias autónomas, con un alto grado de integración, regidas bajo un sentido estricto de la jerarquía y la verticalidad; en la actuali-

Figura 2.1
Flexibilidad local y Gran Empresa



Fuente: Elaboración propia

dad, está cambiando su estrategia y evoluciona hacia formas organizativas más flexibles, que premian la descentralización de la toma de decisiones, el trabajo en equipo y facilitan la comunicación horizontal en todos los ámbitos de la empresa.

Esta flexibilización de la organización va a contar, entre otras, con dos dimensiones importantes, una dimensión estructural, que afecta a las relaciones de la matriz con las filiales y, una dimensión productiva⁴, que repercute sobre la organización interna de la planta y sus relaciones con los proveedores.

Por lo que respecta a la primera de las dimensiones, la empresa multinacional opta por la descentralización interna (flexibilidad estructural⁵), dotando a sus filiales de mayor autonomía.

Las filiales dejan de ser réplicas de la central, orientadas en exclusiva al abastecimiento de un mercado local, para pasar a integrarse más estrechamente en las operaciones del grupo a nivel global (Chudnovski y López, 1997) mediante formas complejas en las cuales asumen funciones estratégicas que hasta el momento sólo se desarrollaban en la central.

Las plantas adquieren la responsabilidad de desarrollo, producción y distribución de uno o varios productos a nivel continental o mundial (world product mandate), especializándose en productos, frente a la especialización en funciones/procesos (Amin, 1997). La toma de decisiones se traslada a los directivos locales, quienes tienen que "hacer valer" sus iniciativas frente a la central. Por tanto, adquiere importancia el papel del directivo local frente a la dimensión global del grupo, generándose un cambio en la visión empresarial que evoluciona desde un modelo jerárquico top-down, en el que las decisiones estratégicas y operativas vienen impuestas desde arriba, hacia una visión local-global del tipo bottom-up⁶, donde los agentes directivos actúan localmente, de forma autónoma, pero con mentalidad global.

El poder de negociación, al interior del grupo, estará relacionado con el tamaño y el papel que las filiales desempeñen en la estructura del grupo, pero también, con las capacidades y habilidades de los directivos locales y, por lo que respecta a la implicación territorial de la gran empresa, encontrará una vinculación significativa con la "sensibilidad" que éstos demuestren para con el territorio. La adopción de flexibilidad estructural constituirá un primer paso hacia el territorio, pero no resultará suficiente, puesto que la decisión última se encuentra en manos de los directivos locales⁷.

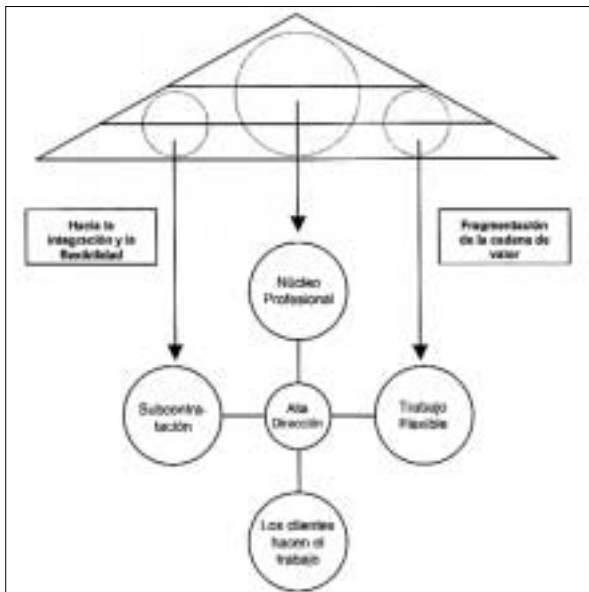
⁴ Debido al impacto que tiene el incremento de las relaciones de subcontratación sobre el territorio, destacaremos en este estudio la dimensión productiva de la flexibilidad frente a otras dimensiones, no menos importantes, como pueden ser aquellas relacionadas con la gestión de los recursos humanos o de las vinculaciones "hacia delante".

⁵ Los cambios relacionados con la flexibilidad organizacional son adoptados por las compañías en diferentes niveles e intensidades, por lo que podemos encontrar una multitud de casos con diferentes impactos e implicaciones.

⁶ Podemos hablar de un cierto paralelismo entre el ámbito empresarial y el ámbito público. A lo largo de las últimas décadas, las políticas de desarrollo propuestas han evolucionado desde una visión top-down, basada en la centralización de la toma de decisiones, hacia una visión bottom-up, fundamentada en un creciente peso de los agentes locales en la toma de decisiones sobre aspectos relacionados con el desarrollo del territorio.

⁷ En este sentido, tendrá una repercusión importante el hecho de que la alta dirección de las plantas se encuentre en manos de expatriados, procedentes de las centrales, o bien esté compuesta por personal autóctono.

Figura 2.2
Evolución hacia el modelo de organización
en Trébol



Fuente: Bueno Campos (1992 y 1996)

En definitiva, se va evolucionando hacia la formación de la empresa horizontal, que Castells (1997a) define como “una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades autoprogramadas y autodirigidas basada en la descentralización, participación y coordinación”. Las empresas multinacionales acaban siendo una red dentro de otra red (Goshal y Bartlett, 1993⁸), como consecuencia del incremento de la permeabilidad de las vinculaciones entre la empresa y sus proveedores, clientes y competidores.

Dentro de las formas organizativas que han conformado lo que se ha dado en llamar “organizaciones virtuales”, cabe destacar el Modelo de Organización en Trébol (Bueno, 1992; Handy, 1990; Lievegoed, 1969 y 1991) por su excelente capacidad explicativa con respecto a las vías con las que cuenta la empresa para alcanzar la flexibilidad.

Según Bueno, la estructura en Trébol pretende maximizar el incremento de flexibilidad y eficiencia de la organización. La empresa tiene que analizar su cadena de valor y decidir la externalización de aquella ó aquellas actividades que no aportan valor y pueden ser realizadas, de forma más eficiente, por otras organizaciones.

Las cuatro hojas que componen el Trébol son:

Primera hoja: Distingue “Alta Dirección” de “Núcleo Profesional”. La alta dirección es el poder central y debe estar constituido por un núcleo reducido. El

núcleo profesional está integrado por los directivos y trabajadores que conforman la verdadera organización.

Segunda hoja: Es la dedicada a “Subcontratación” o “Outsourcing”. La empresa debe analizar qué funciones o actividades de la cadena de valor no son necesarias integrar en su organización. Es decir, debe seleccionar aquella actividad que sea central, que determine su competencia nuclear, y externalizar todas aquellas actividades que no constituyan su actividad principal, y puedan ser realizadas por otros agentes de una forma más eficiente, con un menor coste y un mayor grado de especialización.

Tercera hoja: Establece el “Trabajo Flexible” o “Freelance”. Esta hoja se caracterizará por la contratación temporal / a tiempo parcial, y permitirá hacer frente a las fluctuaciones del mercado (Ruiz y Ruiz, 1998). Bajo esta propuesta subyace la idea de que no es necesario integrar a toda la fuerza de trabajo en la empresa.

Cuarta hoja: Incorpora la “Autonomía del Cliente” o, lo que es lo mismo, pretende que el cliente se implique en el proceso y haga parte del trabajo y, además, no se sienta perjudicado o se desvincule de la empresa. Este sería el caso de la banca electrónica, en donde el cliente es quien realiza las transacciones, asumiendo funciones que son realizadas por cajeros en la banca tradicional.

La segunda hoja del Trébol será la que faculte a la empresa para alcanzar la Flexibilidad Productiva y, también, será aquella que nos permita vincular la gran empresa con el territorio.

3. La Subcontratación como Fuente de Flexibilidad

En un contexto cada vez más complejo, en el que la tecnologías cambian rápidamente, el coste de la I+D alcanza cotas elevadas y la innovación se convierte en la principal arma competitiva (Castells, 1997a), resulta imposible abarcar todo el proceso productivo. Esto lleva a la empresa a la necesidad de configurar una compleja red de alianzas y acuerdos que implican muy de cerca a los subcontratistas, quienes adquieren un papel, en el nuevo marco organizativo, cualitativa y cuantitativamente superior al que venían desempeñando.

Si el desarrollo local nace de las relaciones de la empresa con su entorno (Lasuén, 1973), la subcontratación constituirá el eslabón que va a permitir la

⁸ Citado en Castells (1997a).

convergencia estratégica entre los intereses de la gran empresa y los intereses del territorio.

La necesidad de externalizar un número creciente de actividades productivas, implica contribuir, de forma directa o indirecta, a la creación de un panel de proveedores cada vez mayor y, a su vez, la necesidad de contar con proveedores avanzados y competitivos, significará la implicación de la gran empresa en el desarrollo de éstos.

La visión estratégica de la cadena de suministro y la nueva forma de dirigirla, tendrán una importante repercusión de cara al territorio, por cuanto implica un crecimiento cuantitativo, en número de empresas, y un crecimiento cualitativo, en términos de desarrollo de nuevas habilidades y generación de innovaciones. Esta tendencia se convierte en el cordón umbilical por el que se unen gran empresa y territorio, dando origen a una multitud de situaciones, diferentes, en todo caso, de las habituales economías de enclave.

Si realizamos un corte transversal en la cadena de valor de la empresa (ver figura 2.1), podremos apreciar, cómo para cada fase del proceso productivo, que antes se realizaba al interior de la planta, se genera, ahora, la necesidad de recurrir a un panel de proveedores que sean capaces de satisfacer las necesidades productivas de la gran empresa.

Esta situación producirá una reacción en cadena que tendrá aparejado un efecto multiplicador de creación de empresas auxiliares; encontrando, para cada fase, un mayor número de firmas que se distribuirán, en función de sus respectivas especializaciones y tamaños, a lo largo de los sucesivos niveles de la cadena de proveedores. Un proceso multiplicador que se diluirá posiblemente entorno al tercer o cuarto nivel de la cadena de subcontratación, pero que dejará ver sus efectos en los sectores de actividad conexos.

La intensidad del efecto derrame (*spillover*) estará fuertemente condicionada, entre otros factores, por la forma organizativa que adopte la empresa⁹ y por la intensidad de las relaciones que establezcan con sus proveedores, matizada esta relación con la "sensibilidad por el entorno" que presenten los directivos locales.

Alcanzar la flexibilidad productiva exige reformular y dinamizar las relaciones de la segunda hoja del trébol

(backward linkages), fomenta la comunicación horizontal e intensifica la interdependencia con los proveedores (Gallardo, 1994; Gidró y Rueda, 1998), de modo que los límites entre las empresas se hacen cada vez más permeables (Ruiz y Ruiz, 1998; Saxenian, 1995), facilitando el flujo de información entre ellas.

En este nuevo marco, la competitividad¹⁰ de la empresa dependerá, de manera fundamental, de la eficiencia de los vínculos que establezca con sus proveedores (Costa y Sáez, 1997) y de la propia competitividad de los proveedores (Porter, 1991; Rey del Castillo, 1994).

3.1 Nueva visión de las relaciones con proveedores

Junto con la nueva percepción de la dimensión productiva, aparece una nueva forma de entender las relaciones de subcontratación. Según Moore (1996), para que la empresa alcance el éxito, es necesario que sea capaz de comprender el conjunto de interrelaciones existentes en su negocio y situarse estratégicamente en el centro de dicho entramado (ecosistema empresarial). Defiende el desarrollo paralelo de clientes y proveedores, quienes deben co-evolucionar.

Cambia la consideración que la empresa tiene tanto de proveedores como de competidores, quienes dejan de ser "adversarios" en un marco de competencia-rivalidad, para pasar a ser "socios" (Porter, 1991) en un contexto de complementariedad. Surge el concepto de co-evolución que nace de la cooperación entre socios, que se aportan mutuamente las habilidades, que cada uno es capaz de desarrollar de forma más eficiente que el otro.

La existencia de clientes exigentes y proveedores avanzados favorece la competitividad, estimula una elevada productividad y una rápida innovación (Porter, 1991). A la empresa cliente le interesa el desarrollo de su sistema de proveedores, por lo que establecerá estrechas relaciones de cooperación basadas en la mutua confianza (Bordenave y Lung, 1996; Castells, 1997a; Costa y Sáez, 1997; Cuesta, 1999; Dupuy y Gilly, 1997; Gallardo, 1994; Gidró y Rueda, 1998; Porter, 1991; Sadler, 1994 y 1997; Saxenian, 1995) que permitan co-evolucionar en un contexto cada vez más dinámico, compartiendo conocimiento, riesgos, recursos y beneficios (Durán y Úbeda, 2000).

El papel del proveedor cambia igualmente, deja de ser un sujeto pasivo, limitado a producir un determinado

⁹ En definitiva, por el nivel de flexibilidad organizacional que adopte. Mayor flexibilidad productiva implicará mayor profusión de relaciones con proveedores.

¹⁰ Entenderemos por competitividad la capacidad de la empresa para vender sus productos en el mercado a precios más baratos o con una calidad superior a los de la competencia (Durán, 1994). Los pilares de la competitividad han cambiado, dejó de apoyarse, exclusivamente, en una estrategia de bajo coste, para sustentarse en la diferenciación de producto, la calidad, la entrega rápida y el diseño responsable (Gallardo, 1994).

componente, bajo estrictas especificaciones técnicas, para convertirse en un agente activo, que desarrolla los componentes necesarios en estrecha colaboración con el cliente, asumiendo una cuota de responsabilidad y viéndose obligado a innovar y a establecer relaciones similares con sus respectivos proveedores, por lo que el proceso alcanzará el segundo nivel de la cadena de suministro.

4. Las Relaciones de Subcontratación en la Industria del Automóvil

Si hay algún sector que ha sabido dar una respuesta rápida y eficaz al reto del cambio ha sido, desde luego, la industria del automóvil. La crisis que sacudió al sector, obligó a las empresas productoras a planificar un conjunto de estrategias que permitieran flexibilizar la estructura de sus organizaciones y responder de una forma eficiente a las exigencias del mercado.

El reto consistía en encontrar un punto de conjunción en el que se obtuviera la flexibilidad necesaria para poder atender a una demanda cambiante, sin abandonar los beneficios de las economías de escala¹¹. Para conseguirlo, por una parte, dotaron a sus organizaciones de flexibilidad estructural, especializando sus plantas en la producción por modelos y, por otra, adoptaron métodos de producción ajustada o sincronizada, Toyotismo, reorganizando a sus proveedores, en un nuevo marco interempresarial.

4.1 Tendencias recientes en el marco organizativo

Los productores de automóviles han optado por concentrarse en sus funciones principales de diseño, desarrollo y montaje final de sistemas (Escudero, 1997; Rey del Castillo, 1994), generando todo un proceso de desintegración vertical (Aláez et al., 1997) que les ha llevado a externalizar la mayor parte de la producción (70-80%) y convertirse en integradores de sistemas (Durán y Úbeda, 2000) o ensambladores.

Este aumento de la subcontratación ha hecho que la gestión de la cadena de suministro se convierta en un factor clave para la competitividad de las empresas automovilísticas (Sadler, 1997) y que se adentren en la búsqueda de interrelaciones cualitativamente diferen-

tes. Una consecuencia directa ha sido la centralización de las decisiones de compras en las sedes centrales de los grupos¹² (Aláez et al, 1996 y 1997; Costa y Sáez, 1997; Rey del Castillo, 1997; Sadler, 1994 y 1997), desproviniendo a las filiales de toda capacidad en este sentido y sólo permitiéndoles decisiones sobre compras marginales.

A la centralización de compras le ha seguido todo un entramado de decisiones que han reconfigurado el panorama de relaciones con proveedores. En este sentido, se han producido tres tendencias íntimamente relacionadas:

- La reducción del número de proveedores
- La adquisición de conjuntos completos (sistemas y subsistemas)
- La homogeneización de conjuntos

Con la racionalización de las gamas, los ensambladores han llevado a cabo una política de reducción del número de proveedores de primer nivel¹³ con una doble intención, reducir el número de "dobles fuentes" y trabajar con un exclusivo grupo de proveedores, cuidadosamente seleccionados, que posean la suficiente dimensión como para crear economías de escala (Aláez et al., 1996).

Las relaciones establecidas con este grupo son de estrecha cooperación, se caracterizan por su elevado grado de compromiso y perseguirán estimular en los proveedores el aprovechamiento de la capacidad exigida. La estrategia de tratar con un número reducido de proveedores proporcionará importantes ventajas a los ensambladores, entre ellas, la simplificación de la comunicación, la reducción de los costes de negociación, la facilidad para la adopción de estrechas relaciones de trabajo y la entrega de un mayor número de sistemas y subsistemas completos (Sadler, 1994).

Por otro lado, los ensambladores se han decantado por la adquisición de conjuntos completos, frente a la tradicional compra de componentes¹⁴. Esto les permitirá reducir el coste y el tiempo de diseño, al tiempo que se obtiene una reducción en los costes de negociación. Ya no tendrán que negociar una multitud de

¹¹ Según Coriat (1993), "no es la producción en serie la que está condenada, sino la producción en serie de productos indiferenciados".

¹² Esta estrategia se encuentra enmarcada dentro de la tendencia general a localizar las actividades estratégicas para el negocio en torno a la central del grupo (Blomström y Kokko, 1998; Bordenave y Lung, 1996; Durán y Úbeda, 2000; Sadler, 1994 y 1997).

¹³ Para la planta española de Nissan, supuso reducir, en tan sólo 4 años, de 600 a 211 el número de proveedores (Sadler, 1994 y 1997); por su parte, SEAT, tan sólo en el ámbito local, redujo en un 17% el número de proveedores, pasando a tener 176 (Costa y Sáez, 1997).

¹⁴ El 84,24% del total de las compras realizadas por el Grupo FASA-RENAULT en 1993, se correspondía con ensamblajes o componentes (Fernández y Pedrosa, 1997).

piezas, que después tendrán que ser ensambladas en la factoría, sino un número limitado de conjuntos, sistemas y subsistemas. Todos estos costes serán repercutidos sobre los proveedores de primer nivel, quienes tendrán que desarrollar nuevos conjuntos o sistemas en cooperación con los ensambladores, pero también en estrecha colaboración con sus proveedores (2º nivel) y, por tanto, tendrán que ocuparse de coordinarlos, intentar repercutir sobre ellos al máximo las exigencias de sus clientes y actuar, según los casos, como amortiguadores de la cadena de suministro, ante la imposibilidad de repercutir por completo, sobre los proveedores de segundo nivel, las exigencias de los ensambladores.

Esto va a permitir el surgimiento de un nuevo tipo de proveedor en el primer nivel, los mayoristas, que se encargan de realizar funciones de preensamblaje, de modo que entregan al ensamblador partes enteras, como por ejemplo, frontales, listas para ser instaladas en el vehículo.

Esta estrategia se encuentra íntimamente ligada a otras dos: la tendencia a confiar la producción de un componente a un único proveedor para toda la vida del modelo (Aláez et al., 1996) y la homogeneización de conjuntos.

En un contexto de perpetua reducción de costes y búsqueda de máxima flexibilidad, los fabricantes de automóviles han reducido el número total de plataformas con las que trabajan, tendiendo a montar varios modelos sobre la misma plataforma, incluso de diferentes marcas. Este es el caso, por ejemplo de Volkswagen, quien planeaba reducir su número de plataformas de 16 a 4¹⁵. Esta tendencia a la reducción de plataformas, se ha extendido a los conjuntos y sistemas, en lo que se ha dado en denominar "homogeneización de conjuntos", es decir, el diseño de conjuntos con la finalidad de poder ser compartidos por diferentes plataformas.

En paralelo, los ensambladores han optado por confiar en un solo proveedor para la producción de cada conjunto. De esta forma, es común encontrar que el fabricante encarga al proveedor el diseño y desarrollo del conjunto desde el inicio del proyecto y le acaba confiando la mayor parte de su producción para toda la vida del modelo, estableciendo vínculos contractuales de largo plazo, beneficiosos para ambas partes, ya que, por un lado, asegura al proveedor un determinado nivel de venta de la producción y, por otro, asegu-

ra al cliente la estabilidad de precios a lo largo de la vida útil del conjunto. Esto no significa que no se encarguen cuotas menores de producción a otros proveedores.

4.2 Implicaciones para los proveedores¹⁶

La industria del automóvil, al igual que el resto de industrias intensivas en tecnología, ha llegado a un nivel de complejidad tecnológica en el que resulta imposible dominar todas las áreas de conocimiento. Esto le ha obligado a convertirse en un "colaborador" de expertos externos (Durán y Úbeda, 2000); proveedores especializados en la fabricación de conjuntos, sistemas y subsistemas que permiten al productor final estar a la vanguardia de la innovación e incorporar un conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia a un coste menor de lo que supondría desarrollarlos internamente en la empresa.

El cambio organizativo, llevado a cabo por la industria principal, ha tenido importantes repercusiones sobre la industria auxiliar, en todos sus niveles. Ser proveedor de primer nivel ya no es tan fácil y aquella empresa que quiera serlo, tendrá que cumplir un conjunto de requisitos ineludibles, pues en caso contrario, quedará relegado a los niveles subsiguientes en la cadena de suministro.

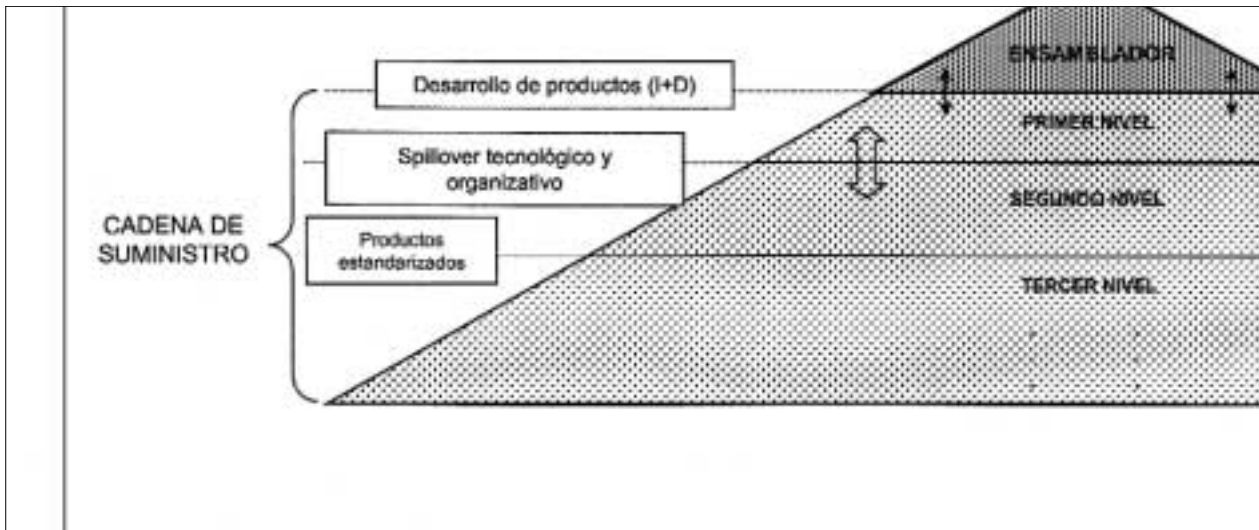
Cumplir con estos requisitos tendrá muchas consecuencias, pero quizá una de las más significativas sea el cambio estructural que se está produciendo en el sector automotriz de componentes. El traspaso de responsabilidades de diseño y desarrollo hacia los proveedores, ha hecho necesario que éstos adopten dimensiones suficientes para poder generar economías de escala; si le sumamos la necesidad de crear redes internacionales de producción, de forma que se pueda satisfacer la demanda de los clientes en todas sus factorías, el resultado será un proceso de fusiones y absorciones en busca del tamaño crítico que permita competir en el primer nivel de la cadena.

Estas exigencias hay que enmarcarlas en un contexto de intensificación de los lazos de cooperación, que se deriva de una política de beneficios mutuos. Los ensambladores pretenden generar aquellas condiciones que favorezcan la detección y estimulación de sucesivas reducciones de costes en los proveedores y su posterior traslado a precios (Aláez et al., 1997). El ensamblador asume este esfuerzo con el convenci-

¹⁵ Datos obtenidos de Freyssenet y Lung (1996), citados en Aláez y otros (1997).

¹⁶ Aláez et al., 1996 y 1997; Bordenave y Lung, 1996; Chudnovsky y López, 1997 y 1999; Costa y Sáez, 1997; Cuesta, 1999; Durán y Úbeda, 2000; Escudero, 1997; Rey del Castillo, 1997; Sadler, 1994 y 1997.

Figura 4.1
Estructura piramidal de la cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia a partir de Aláez y otros (1997), Bueno (1992), Castells (1997a), Chudnovsky y López, 1997, Durán (2000), Sadler (1994 y 1997) y otros

miento de que se convertirá en el principal beneficiario de las mejoras inducidas.

4.2.1 Tipos de proveedores

A) PROVEEDORES DE PRIMER NIVEL

Atendiendo al tipo de producto que suministran, los proveedores de primer nivel pueden ser clasificados en tres tipos: los que suministran un producto, son aquellos que se encuentran especializados en la producción de bienes altamente diferenciados o intensivos en tecnología (skill intensive) y proveen de conjuntos y sistemas completos a los ensambladores; los que se han especializado en una tecnología de proceso, suelen estar especializadas en tecnologías de proceso como pueden ser la fundición, la estampación, soldadura, fresa o realización de moldes, razón por la cual, sus gastos de investigación serán sensiblemente inferiores; y los mayoristas, que actúan organizando a proveedores de menor tamaño y cuya función principal será la integración de componentes o la realización de preensamblajes (Aláez et al., 1997; Durán y Úbeda, 2000).

Pertenecer a uno u otro tipo estará en función de la dimensión que haya alcanzado la empresa auxiliar y la respuesta que haya dado ante las nuevas exigencias de los ensambladores. De este modo, aquellos proveedores que no hayan sido capaces de adaptar sus estructuras organizativas al nuevo entorno, dejaron de estar situados en el primer nivel de la cadena de suministro, para pasar a situarse en el segundo o tercer nivel.

B) PROVEEDORES DE SEGUNDO NIVEL

Según Durán y Úbeda (2000), los proveedores de segundo nivel se caracterizan por estar especializados en la producción de componentes estandarizados, muy estables, de reducida complejidad y tecnología madura. Trabajan bajo las especificaciones de los proveedores de primer nivel y cuentan con escasa autonomía, aunque cada vez es más frecuente, según los casos, que el proveedor de primer nivel los implique en las tareas de desarrollo de componentes. Este tipo de proveedores suele estar compuesto por empresas pequeñas y medianas, dedicadas, por regla general, al mercado local o nacional.

4.2.2 Estrategias de Compras

Aláez y otros (1997) sostienen que los ensambladores tienden a mantener estrategias diferentes en lo que respecta a la política de compras, no obstante, describen y establecen dos casos extremos, que fijarían los límites entre los que discurrirían toda una gama de situaciones intermedias. Éstos serían: global sourcing o aprovisionamiento global y local sourcing¹⁷ o aprovisionamiento local/dependencia del proveedor.

Algunos autores (Rey del Castillo, 1997), en su análisis para el caso español, describen la presencia de dos

¹⁷ En el trabajo de Aláez y otros (1997), esta estrategia de compras aparece con el nombre de "dependencia del proveedor", sin embargo, debido a la preferencia que manifiesta por los proveedores locales, a la influencia que tiene sobre la creación y desarrollo de una cadena de suministro local/regional, hemos optado por denominarla local sourcing o aprovisionamiento local, entendiendo siempre por local, no ya el agrupamiento geográfico específico, sino más bien, la tendencia a seleccionar el máximo de proveedores situados en la misma región o país.

modelos de cluster, el "europeo" y el "japonés", para identificar los grupos automotrices organizados entorno al primero y segundo tipo, respectivamente.

La política de compras que adopte el ensamblador irá más allá de la propia transacción de compra-venta y tendrá una trascendencia vital en el modelo de relaciones con proveedores, el grado de cooperación/integración y la sensibilidad territorial del grupo multinacional. Veamos cada modalidad por separado:

A) GLOBAL SOURCING

Consiste en la adjudicación de contratos, para la fabricación de conjuntos o componentes, a aquel o aquellos suministradores, dentro de un conjunto de proveedores preseleccionados, que oferten el menor de los precios.

La variable relevante será, por tanto, el precio y, aunque no suele ser habitual, cualquier alteración en el mismo conjunto (incremento o aparición de oferta más competitiva) durante la vida del conjunto o sistema, podría desencadenar la pérdida del contrato, a pesar de haber participado activamente en el diseño y desarrollo del producto.

Esta política se basa en el aprovechamiento de la tensión que genera la presión competitiva del mercado, como forma de estimular mejoras en la eficiencia de los subcontratistas. Se caracteriza por el establecimiento de relaciones cliente-proveedor dominadas por la desconfianza mutua y la inestabilidad, donde ser suministrador habitual no da derecho a nada, tan sólo a concurrir en idénticas condiciones al resto.

Existe todo un conjunto de variables extraeconómicas que los equipos de compras suelen tener en cuenta en el proceso de selección, entre ellas, por ejemplo, destaca la "proximidad cultural" entre ensamblador y proveedor, reforzada por el hecho de centralizar las compras en la sede del grupo.

Esta ha sido la estrategia de compras adoptada por el grupo General Motor (GM) a partir del año 1990 y por la marca europea Volkswagen (VW) a partir del año 1994. Ambos grupos tuvieron como responsable mundial de compras al español José Ignacio López de Arriortúa, quien estableció un sistema de consulta de precios con proveedores de todo el mundo, a partir del cual se establecen los costes que posteriormente se aplican a los suministradores. En 1993, se estimaba que para 1996, tan sólo 500 de los 3.000 suministradores del grupo operarían con márgenes superiores al 5%, límite mínimo para trabajar con estabilidad, el

resto tendrían que cerrar, fusionarse o seguir operando sin beneficios (Cardador, 1993).

B) LOCAL SOURCING

Consiste en una estrategia de compras centrada en el principio de "fuente única" por conjunto o sistema y basada en el estrechamiento de lazos de cooperación, con un reducido número de proveedores seleccionados, como forma de detectar, estimular y aprehender sucesivas reducciones en costes. La variable clave, en este caso, no será el precio, sino el coste, y será en la optimización de la estructura de costes donde se centren todos los esfuerzos.

La empresa cliente establece un marco de estrecha colaboración con la empresa auxiliar, fundamentada en la mutua confianza. Designa un grupo de ingenieros que se encargarán de racionalizar la cadena de producción del proveedor, suprimiendo los despilfarros y simplificando los procesos productivos; se encarga de proporcionar formación específica a los empleados del suministrador y fomenta la cooperación entre sus proveedores locales e internacionales.

La ayuda del ensamblador no se limita, exclusivamente, al proceso productivo, sino que el asesoramiento se extiende a las funciones de gestión, financiación, comercialización, compras, logística y planeamiento estratégico a largo plazo (Sadler, 1997). Se trata de un apoyo integral que el ensamblador está dispuesto a soportar en el convencimiento de que será el mayor beneficiario, aunque la competencia pueda resultar indirectamente beneficiada¹⁸. Esta estrategia ha sido seguida por las empresas japonesas implantadas en Europa.

Un caso representativo ha sido la implantación en Europa del grupo japonés Nissan, con sus filiales de Sunderland (Reino Unido) y Barcelona (España). Este grupo tardó sólo 10 años en crear una cadena europea de suministro desde su implantación en 1986. Su producción desde entonces, ha pasado gradualmente a contar con más contenido local. Por ejemplo, el primer modelo ensamblado en la factoría de Sunderland contó con 31 proveedores europeos (27 de ellos establecidos en el Reino Unido) que suministraban el 20% del valor del vehículo; dos años más tarde, el conjunto de suministradores europeos se incrementó a 126 empresas que suministraban el 70% del valor total del vehículo.

Las mejoras de los proveedores europeos de Nissan fueron importantes: se alcanzaron incrementos en la

¹⁸ Los proveedores suelen trabajar de forma simultánea para varios ensambladores.

productividad de hasta el 90%, se redujeron las piezas defectuosas hasta en un 80%, se consiguió disminuir los costes en un 30% y se generaron ahorros en espacio de hasta el 50%. Se mejoraron los plazos de entrega y sincronización de la producción, llegando a realizar pedidos de asientos y alfombrillas con un plazo inferior a una hora y se situó el promedio de existencias de piezas producidas en Europa para tan sólo 1,6 días, un periodo cinco veces menor al que registraba el siguiente en el ranking por este concepto¹⁹.

La estrategia de compras seguida por Nissan será la que favorezca la imbricación de la planta externa en el territorio y la generación de derrame, el aprovechamiento de ventajas mutuas derivadas de la co-evolución de ensamblador y proveedor. No obstante, la realidad demuestra que las relaciones de subcontratación han adoptado una amplia gama de situaciones intermedias (Cuesta, 1999; Durán y Úbeda, 2000) entre ambos tipos de políticas.

4.3 Implicaciones para el territorio

Los efectos de las inversiones externas sobre el territorio han sido, generalmente, estudiados por el lado de la relocalización de las actividades industriales o reestructuración espacio-industrial, como lo denominan algunos autores²⁰, y no tanto en lo que respecta a la consolidación de vínculos empresariales y la inducción de procesos de desarrollo autosostenido a partir de plantas ya localizadas en el territorio, es decir, la capacidad de la planta ya establecida para reconsiderar su estrategia y evolucionar hacia nuevas posiciones que contemplan al territorio como un aliado en el proceso de consecución de la ventaja competitiva.

Con respecto a la primera vertiente, Dupuy y Gilly (1997) argumentan que no se está asistiendo a un fenómeno de relocalización de actividades alrededor de los establecimientos de grupos que utilizan técnicas del tipo just-in-time, debido a que la dimensión fundamental no es el espacio sino el tiempo, y los tiempos de transporte se están acortando considerablemente en los países desarrollados. Otros autores (Sadler, 1994) sostienen que no existe una asociación necesaria entre just-in-time y agrupamiento espacial, al menos en el caso europeo, aunque resulta conveniente que la fabricación de algunos componentes se realice en las proximidades de la planta de ensambla-

¹⁹ Véase Sadler (1997).

²⁰ Para un análisis más detallado ver los trabajos de Amin y otros (1994), Amin y Tomaney (1997), Bordenave y Lung (1996) y Sadler (1994), entre otros.

je (Sadler, 1997). Generalmente, los componentes que deben ser fabricados en el entorno de la planta de ensamblaje son aquellos cuyo peso o volumen encarezca de forma considerable su coste de transporte.

Lo que sí parece claro, por el contrario, es que la tendencia a externalizar una proporción cada vez mayor de la producción, propicia la existencia de un conjunto mayor de proveedores (Aláez et al., 1997), favoreciendo la generación de spinoffs y, por tanto, el surgimiento de nuevas empresas. En este sentido, al igual que se ha producido una traslación de responsabilidades en diversas áreas desde los ensambladores hacia sus suministradores directos, se ha producido, asimismo, una traslación de la capacidad de derrame en el territorio, que se ha concentrado en los proveedores de primer nivel. Esto se debe fundamentalmente a dos hechos:

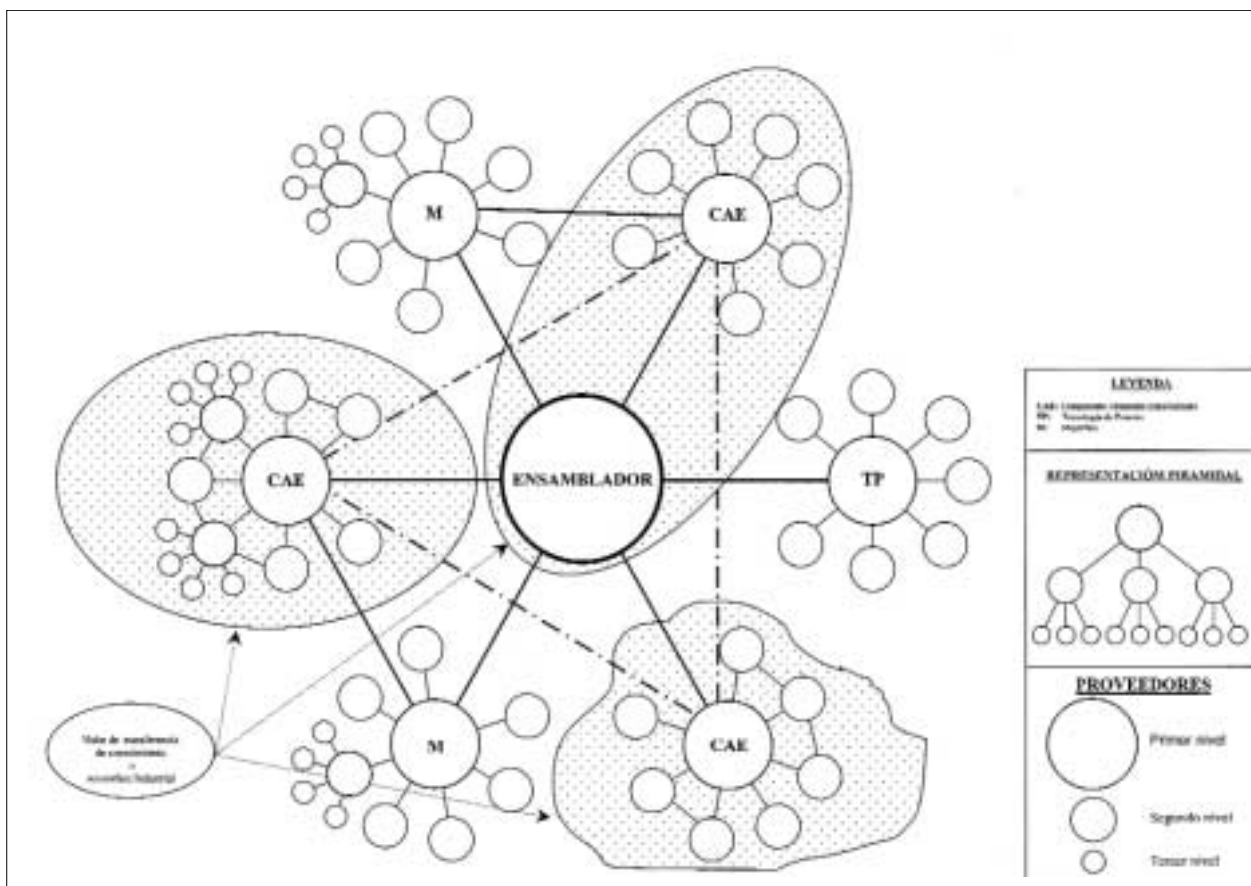
1) La tendencia generalizada a reducir el número de proveedores directos, junto con la exigencia de que éstos posean una dimensión internacional, que permita la generación de economías de escala, ha hecho que cada vez sea más difícil alcanzar dicha categoría y, por otro, que los que se mantengan en ella asuman roles propios de los ensambladores.

Éstos se ven obligados a transferir a sus respectivos suministradores, cada vez más, parte de las presiones a las que se ven sometidos por parte de los ensambladores, así como a establecer con ellos, por efecto imitación, vínculos de cooperación similares a los establecidos con sus clientes para el diseño y desarrollo de nuevos componentes.

2) En algunas ocasiones, la naturaleza del conjunto o sistema subcontratado, hace que no siempre sea necesaria la proximidad geográfica del proveedor a la planta de ensamblaje, sino que suele bastar con la localización de un almacén destinado a suministrar los pedidos, manteniendo los centros productivos en sus lugares de origen.

Este hecho introduce una novedad. No se trata tanto de la relocalización de la actividad productiva en torno a los ensambladores, como de la capacidad que tengan los proveedores de primer nivel, con suficiente dimensión como para generar economías de escala, de flexibilizar su producción y favorecer el surgimiento de nuevas industrias auxiliares y conexas a través de la subcontratación, así como, de introducir mejoras tanto de carácter cualitativo como cuantitativo en el sistema productivo de su región de acogida y de dinamizar el entramado de relaciones interempresariales y crear un entorno industrial favorable

Figura 4.2
Relaciones Interempresariales en la industria del automóvil



Fuente: Elaboración propia a partir de Aláez y otros (1997), Bordenave y Lung (1996), Bueno (1992 y 1996), Castells (1997a), Chudnovsky y López, 1997, Cuesta (1999), Durán (2000), Porter (1991), Saxenian (1995), Vázquez (1999 a) y otros para el surgimiento de un proceso de desarrollo autosostenido en el territorio.

Este hecho se alinearía con la hipótesis de que just-intime no es sinónimo de relocalización industrial, por lo que respecta a la relación ensamblador-proveedor de primer nivel, pero sí implica la necesidad de una imprescindible proximidad geográfica entre proveedores de primer nivel y de segundo, tercero y sucesivos niveles de la cadena, facilitando y generando un mayor impacto económico en aquellas regiones que cuentan con grandes empresas proveedoras.

En cualquier caso, se potencia la interrelación existente entre el primer y el segundo nivel de subcontratación y se amplían los efectos derrame y arrastre. No importa que se produzca en la región de origen o en el territorio donde decida implantarse la industria principal, el efecto inducido sobre el desarrollo de proveedores de segundo nivel se incrementa y con él los efectos sobre el territorio y la posibilidad, según los casos, de generar un proceso de desarrollo. Esto último dependerá de factores adicionales como las características del territorio, la capacidad emprendedora local, los apoyos instituciona-

les, y una acertada política de apoyo empresarial, entre otros.

Desde esta perspectiva, no se tratará ya de la creación de un gran polo industrial, en los términos de Perroux (1955), sino de la adopción de un modelo multipolo, basado en los beneficios del entramado flexible, organizado en red y caracterizado por un gran centro industrial que engloba a la planta ensambladora y a un número reducido de proveedores que, por razones de carácter productivo, necesariamente deben localizarse en un entorno geográfico próximo, y un amplio conjunto de centros industriales de menor tamaño, articulados en torno a las plantas productivas de proveedores de primer nivel, organizados en red con sus respectivos proveedores de segundo, tercer y cuarto nivel y sectores conexos.

De modo que nos encontramos ante un modelo de redes locales dentro de una gran red continental, en el que la producción se presenta localmente concentrada²¹, pero geográficamente dispersa (ver figura 4.3), ya que

²¹ Agrupamientos locales de proveedores de diferentes niveles.

los proveedores de primer nivel pueden estar en diferentes regiones o países de un mismo continente y beneficiarse, a la vez, de las externalidades positivas de la agrupación local y el trabajo en red. Este modelo permite evitar las deseconomías de aglomeración y resulta más respetuoso con los modelos de desarrollo difuso que su precursor, el modelo de polos de crecimiento, puesto que no pretende una gran concentración de actividad industrial en torno a un área, sino que permite el surgimiento de una gran cantidad de pequeñas concentraciones de actividad en áreas distantes, permitiendo el desarrollo de un mayor número de enclaves.

5. Conclusiones

A lo largo del presente artículo hemos visto cómo la gran empresa ha dado una respuesta flexible a la necesidad de cambio. Los cambios organizativos necesarios para alcanzar dicha flexibilidad la han llevado a replantearse su estrategia y mirar al territorio, donde ha encontrado uno de sus mejores aliados.

Gran empresa y territorio encuentran en sus intereses puntos de convergencia que les llevan a interactuar y compartir pingües beneficios. La interacción espacial y productiva de plantas externas y su sistema de proveedores locales permite el establecimiento de relaciones de simbiosis, de las que se derivan todo un conjunto de ventajas mutuas, a la vez que facilita la generación de derrames (spillovers) en el territorio y la inducción de procesos de spin-off.

Las grandes empresas parecen capaces de generar procesos de desarrollo autosostenido; favorecen el surgimiento de otras de reducida dimensión, directamente, articulando políticas de apoyo y tutorización de nuevos proveedores o, indirectamente, a través de procesos de imitación llevados a cabo por los emprendedores locales, que terminan por configurar agrupaciones espaciales de empresas especializadas que pueden tomar la forma de sistemas productivos locales.

Se muestran, además, interesadas en fomentar la cooperación entre sus proveedores, facilitar la difusión de la información y estimular la innovación, trasladando responsabilidades a sus suministradores directos.

La germinación de la semilla estará en función, como decíamos al comienzo, de las condiciones de un entorno favorable (económico, social, institucional,...), de un nivel adecuado de humedad (dinamicidad de las relaciones interempresariales,...), de la calidad del suelo (formación de la mano de obra, fomento del

espíritu emprendedor, infraestructuras,...) y, sobre todo, del tipo de semilla que se siembre (rama de actividad, edad de la inversión, nivel tecnológico, naturaleza del proceso productivo, tipo de organización, nivel de autonomía y grado de integración de la filial, estrategia del grupo, política de compras y gestión de la cadena de suministro).

Una mezcla adecuada de este conjunto de factores determinará, en buena medida, el surgimiento, dimensión, alcance e intensidad del enraizamiento de la inversión externa en el territorio.

Bibliografía

- ALÁEZ ALLER, R. ET AL. (1996): El sector de automoción: Nuevas tendencias en la organización productiva. Ed. Civitas. Madrid.
- ALÁEZ ALLER, R. ET AL. (1997): "Las relaciones interempresariales como estrategia de reducción de costes en el sector de automoción. El caso del País Vasco y Navarra". *Economía Industrial*, N° 315, (3).
- ALBURQUERQUE LLENS, F. (1996): Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural. Centro Superior de Investigaciones Científicas. Madrid.
- ALBURQUERQUE LLORENS, F. (1999a): Desarrollo económico local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid.
- ALBURQUERQUE LLORENS, F. (1999b): "Identidad y Territorio". En ELGUE, M. (comp.): Globalización, desarrollo local y redes asociativas. Ed. Corregidor. Buenos Aires.
- AMIN, A. Y TOMANEY, J. (1997): "El potencial de desarrollo regional de las inversiones externas en las regiones menos favorecidas de la Comunidad Europea". En Vázquez Barquero, A. et al.(eds.): Gran Empresa y Desarrollo Económico. Ed. Síntesis. Madrid.
- BLOMSTROM, M. Y KOKKO, A. (1998): "Multinational corporations and spillovers". *Journal of Economic Surveys*, Vol. 12.
- BORDENAVE, G. Y LUNG, Y. (1996): "New spatial configurations in the european automobile industry". *European Urban and Regional Studies*, N° 3, Vol. 4.
- BUENO CAMPOS, E. (1992): Organización flexible y gestión del cambio. Documento IADE, N° 28. UAM. Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Ed. Pirámide. Madrid.

- CARDADOR, G. (1993): "Mis primeros cien días". Actualidad económica, N° 1829.
- CASANUEVA, C. (2000): "¿Gestión interna o externa?". Diario de Sevilla, 9 de enero. Sevilla.
- CASTELLS, M. (1997a): La era de la información. Vol. 1. Alianza Editorial. Madrid.
- CASTELLS, M. (1997b): "La empresa red". Diario El País, 20 de mayo. Madrid.
- CHUDNOVSKI, D.Y LÓPEZ, A. (1997): Las estrategias de las empresas transnacionales en Argentina y Brasil: ¿Qué hay de nuevo en los años noventa?. Centro de Investigaciones para la Transformación - CENIT. Documento de trabajo N° 23. Buenos Aires.
- CHUDNOVSKI, D.Y LÓPEZ, A. (1999): "Las empresas multinacionales de América Latina. Características, Evolución y Perspectivas". Boletín Techint, abril-junio. Buenos Aires.
- CORIAT, B. (1993): El taller y el robot. Ed. Siglo XXI.
- COSTA CAMPI, M.T. (1995): "Cambios en la organización industrial: Cooperación local y competitividad internacional". En Vázquez, A. y Garófoli, G. (eds.): Desarrollo económico local en Europa. Colegio de economistas de Madrid.
- COSTA CAMPI, M.T.Y SÁEZ, J. (1997): "El Impacto de las plantas de montaje de automóviles en el desarrollo local. El caso de SEAT-Barcelona". En Vázquez Barquero, A. et al.(eds.): Gran Empresa y Desarrollo Económico. Ed. Síntesis. Madrid.
- CUBILLO PINILLA, J.M. (2000): Organización flexible, relaciones de subcontratación y spillover. El caso de la industria automotriz de componentes. Tesis de Doctorado, presentada en el Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Madrid.
- CUBILLO PINILLA, J.M. (2002): "Producción flexible y desarrollo económico local en el sector de componentes del automóvil". Ponencia presentada en el V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas. Cuba.
- CUESTA GOROSTIDI, I. (1999): "Claves para la integración de la cadena de suministro". Estudios Empresariales, N° 100 (2).
- DUNNING, J. (1994): "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment". Transnational corporations. Vol. 3, N° 1.
- DUNNING, J. (1995): "Reappraising the eclectic paradigm in a age of alliance capitalism. Journal of international business studies. 3rd. quarter, traducción al español en "Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas", Economía Industrial, N° 305 (V), Madrid.
- DUPUY, J.C.Y GILLY, J.P. (1997): "Las estrategias territoriales de los grupos industriales". En Vázquez Barquero, A. et al. (eds.): Gran Empresa y Desarrollo Económico. Ed. Síntesis. Madrid.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". ICE, N° 735.
- DURÁN, J.J.Y ÚBEDA, F. (2000): Estrategias de multinacionalización derivadas de la relación interempresa y de la dinámica sectorial. FICOSA e IRAUSA. Documento de trabajo. Centro Internacional Carlos V. Madrid.
- ESCUADERO PÉREZ, M. (1997): "La industria española de componentes: situación y perspectivas". Economía Industrial, N° 315 (3).
- FERNÁNDEZ, J.E.Y PEDROSA, R. (1997): "El impacto de FASA Renault en la economía de Castilla-León". En Vázquez Barquero, A. et al.(eds.): Gran Empresa y Desarrollo Económico. Ed. Síntesis. Madrid.
- FLORIO, M. (1997): "Gran empresa, capacidad empresarial y política de desarrollo regional". En Vázquez Barquero, A. et al. (eds.): Gran Empresa y Desarrollo Económico. Ed. Síntesis. Madrid.
- FREYSSENET, M.Y LUNG, Y. (1996): "Between globalization and regionalization: what future for the automobile industry?". Actes du Gerpisa, N° 18.
- GALLARDO VELÁZQUEZ, A. (1994): "Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva". Gestión y Estrategia. Enero-junio. Universidad Autónoma de Méjico.
- GIDRÓN, G.Y RUEDA, B. (1998): Nuevos Modelos de Gestión Empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Círculo de Empresarios, Monografía N° 5. Madrid.
- HANDY, C. (1990): The age of unreason. Harvard Business School Press. Boston.
- HIRSCHMAN, A.O. (1958): The strategy of economic development. Ed. Yale University Press. New Haven.
- LASUÉN SANCHO, J.R. (1973): "Urbanization and development. The temporal interaction between geographical and sectoral clusters". Urban Studies, N° 10.
- LATELLA, F. (1997): "¿Hacia un cambio del papel de la gran empresa en el desarrollo de las regiones atrasadas?". En Vázquez Barquero, A. et al. (eds.): Gran Empresa y Desarrollo Económico. Ed. Síntesis. Madrid.
- LIEVEGOED, B. (1969): Organisations in ontwikkeling. Ed. Lemmiskaat. Rotterdam.
- LIEVEGOED, B. (1991): Managing the developing organization. Ed. Basil Blackwell. London.
- MOORE, J.F. (1996): The death of competition. Ed. John Wiley&Sons.
- PERROUX, F. (1955): "Note sur la notion de pôle de croissance". Économie Appliquée, N° 7, pp. 307-20.

- PORTER, M. (1990,1991): The competitive advantage of nations. Cap. II, III y V. The Free Press. A Division of Macmillan Inc. New York. Traducción al español: La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Plaza y Janés. Barcelona.
- REY DEL CASTILLO, C.M. (1994): "La industria española del automóvil y la globalización". *Economía Industrial*, N° 295, Enero-Febrero.
- RICHARDSON, H. (1986): *Economía Regional y Urbana*. Alianza Editorial. Madrid.
- RUIZ, C.Y RUIZ, J. (1998): La organización flexible y el diseño de sus puestos, ponencia presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE: "Empresa y Economía Institucional". Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- RUGMAN, A. M.Y D'CRUZ, J.R. (1997): "The theory of the flagship firm". *European Management Review*, 15 (4), agosto, pp. 403-411.
- RUGMAN, A. M.Y D'CRUZ, J.R. (2000): *Multinationals as flagship firms: regional business networks*. Oxford University Press. Oxford.
- SADLER, D. (1994): "The geographies of "Just-in-Time": Japanese investments and the automotive components industry in Western Europe". *Economic Geography*, N° 70, pp. 41-50.
- SADLER, D. (1997): "El desarrollo de la cadena europea de suministro de Nissan". *Economía Industrial*, N° 315 (3).
- SAXENIAN, A. (1995): "Redes regionales y adaptación industrial en Silicon Valley y la Ruta 128". *Revista Asturiana de Economía*, N° 4.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1993): *Política Económica Local*. Ed. Pirámide. Madrid.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1997): "La integración de las empresas externas en los sistemas productivos locales". En Vázquez Barquero, A. et al. (eds.): *Gran Empresa y Desarrollo Económico*. Ed. Síntesis. Madrid.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación*. Ed. Pirámide. Madrid.

