

## INFLUENCIA MUTUA DE LA INFORMACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN EN EL MUNDO EMPRESARIAL

**Jesús M. Zaratiegui**

El desarrollo de los puntos de vista marshallianos sobre la teoría de empresa ha contribuido a la aparición de una nueva rama de la teoría económica, la Organización Industrial, de la que fue pionero G. Stigler. Una parte importante de esta especialidad descansa en la relación mutuamente beneficiosa que se produce, en el ámbito de las industrias, entre creación de nueva información y mejora de su organización. Ése es el origen de los distritos industriales —como Silicon Valley—, que ya Marshall anunció hace cien años. En este artículo se describe cómo se aleja Marshall del modelo de equilibrio cuando aborda el tema de la obtención y manejo de la información dentro de las empresas.

**L**a información es un elemento primordial de todo proceso productivo. Las raíces de esta idea en la historia del pensamiento económico son antiguas, aunque suele designarse a Menger —y con él a la escuela austríaca— como el pionero. Pero otros autores —como O'Brien (1984) o

---

JESÚS M. ZARATIEGUI. Profesor Asociado de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra.

Loasby (1989)—destacan que es en los escritos de Alfred Marshall<sup>1</sup> donde encontramos las primeras intuiciones de cómo Información y Organización nacen y crecen, apoyándose mutuamente, dentro de las empresas. La novedad de esas ideas ha sido también señalada por Bellandi (1989), Reisman (1990) y Casson (1995). Y usando el método de Marshall, Harper (1996) ha aplicado el pensamiento de K. Popper al modo en que los empresarios toman las decisiones en un ambiente de incertidumbre.

Las ideas de Marshall, en efecto, pasaron inadvertidas hasta 60 años después de su muerte, quizá porque el conocimiento no puede ser medido del mismo modo que los costes o los beneficios. Fue una omisión derivada del papel prevalente de la tradición neoclásica en el desarrollo de la ciencia económica.

En las últimas décadas ha crecido el número e importancia de los distritos industriales —como Silicon Valley o los parques tecnológicos—, basados en el principio de que la concentración, en un mismo espacio físico, de investigadores y empresas altamente involucradas en actividades punteras de innovación pone en marcha un proceso de retroalimentación que estimula nuevas ideas.

Alfred Marshall realizó hace más de cien años una detallada descripción de lo que él llama *industrial districts*, germen de los actuales. El concepto está unido a la presencia de un adecuado ambiente industrial: “la capacidad de liderazgo en una empresa particular, generada por un clima que refuerza el espíritu de empresa, como sucede en Sheffield y Solingen, se ha desarrollado de modo especial en estos distritos industriales a causa de los continuos cambios técnicos” (*Industry and Trade*, p. 287).

A partir de una lectura atenta de sus *Principles of Economics* e *Industry and Trade* (PE e IT a partir de ahora), en este artículo nos proponemos reseñar las ideas de Marshall en el área de Organización Industrial y el proceso de creación de nuevo conocimiento por parte de las empresas. A su vez, abordaremos otros aspectos, como el rechazo por Marshall del equilibrio general walrasiano, la cooperación entre empresas, los problemas que plantea la idea de información plena y competencia de precios, y la aparición a finales del siglo XIX del fenómeno publicitario.

La novedad de nuestro artículo radica en el modo de interpretar una serie de aspectos que pueden ser organizados bajo los títulos de Informa-

<sup>1</sup> De las obras de Alfred Marshall citadas en este artículo, sólo hay traducción castellana de *Principles of Economics*, Fondo de Cultura Económica. Sin embargo, debido a las abundantes deficiencias de la citada traducción, hemos preferido —como en el resto de sus obras— traducir directamente del original inglés. Por lo tanto, las citas son de la edición de 1961 coordinada por C. Guillebaud. El profesor Carlos Rodríguez-Braun, de la Universidad Complutense de Madrid, está dirigiendo un equipo encargado de llevar a cabo una traducción fiable de las principales obras de Marshall.

ción y Organización, así como en la sugerencia del carácter distintivo del trabajo de Marshall —basado en la realidad histórica de los negocios de su época— frente al tratamiento lógico y más abstracto de sus colegas neoclásicos. En ese proceso de crecimiento interrelacionado, Marshall percibe un progresivo avance, en el que cada nuevo estadio se beneficia de las adquisiciones hechas en los anteriores: a) la organización interna de la empresa aporta un caudal útil de datos internos; b) la organización de los empresarios de un mismo sector les da acceso a un fondo común de conocimientos; y, c) la información de clientes y proveedores mejora la organización externa de la empresa.

El esquema que seguimos comienza analizando el papel de la información en el mundo económico (1). Mostramos, después, cómo se crea nuevo conocimiento dentro (2) y fuera (3) de las empresas. La sección 4 aborda una de las consecuencias de ese crecimiento mutuo: el rechazo del uso privado de la información. Esto nos conduce a su conexión con los aspectos organizativos (5) y al tratamiento que el hombre de negocios da a ese caudal de conocimiento (6). En la sección 7 nos ocupamos de la publicidad y la información económica. Por último, la sección 8 recoge las conclusiones de este artículo.

### **1. ¿De dónde surge la información que utilizan las empresas?**

El medio ambiente empresarial está cambiando constantemente, pero más que el cambio en sí lo que importa es su percepción por el empresario. Para desarrollar estrategias realistas es preciso conocer en detalle la realidad de la empresa y de su entorno, disponer de información significativa sobre sus actividades y las ideas en que se basan sus actuaciones. La falta de información hace que no sean percibidos de inmediato los problemas reales de la empresa y que, por lo tanto, el empresario diseñe programas de actuación inadecuados.

En este proceso, el empresario actúa en dos fases: identifica los problemas relevantes y formula una estrategia para su solución. En la primera es vital tener en cuenta el cambio en los gustos y detectar las expectativas que se forman los consumidores. La solución tiene siempre un carácter subjetivo en función de la información de que se dispone; cada empresario tiene acceso a informaciones diferentes pero, incluso siendo la misma, dos empresarios pueden sacar conclusiones distintas. Marshall enfatiza la idea de que la tendencia a la variación —de origen biológico—

hace que los caminos recorridos por dos empresarios siempre sean distintos, aunque coincidan los puntos de partida y de llegada (PE, p. 355).

Quien es capaz de sintetizar y contrastar información de fuentes diferentes puede hacer juicios más ajustados. Una información adecuada activa el principio de ventajas comparativas aplicado a los empresarios: personas con diferentes cualidades se orientarán hacia empresas distintas. Conocimiento y Organización aparecen íntimamente relacionados en las empresas. “El capital está integrado en gran parte por la información y la organización” (PE, p. 138). Marshall reconoce que esa información diseminada por el mundo económico es en parte “propiedad privada” de aquellos hombres de negocios que han sabido recoger y reunir en un todo coherente los elementos dispersos y, en parte, “pública”, disponible para todos. Con esta segunda clase de información se refiere a las estadísticas económicas oficiales y a los datos disponibles a través de la prensa y revistas especializadas (PE, pp. 492-493).

El punto de partida para Marshall es el análisis de las consecuencias de la división del trabajo que efectuó Adam Smith, una de las cuales es el crecimiento de la información disponible dentro de los circuitos económicos en los que tiene lugar. La fuente principal de esta información es el trabajador: cuantas más personas colaboran en la producción de una mercancía, más conocimiento se le añade. Ésta es la razón por la cual su libro IV comienza con la introducción de su conocido cuarto factor de producción, la Organización. Ese conjunto de elementos técnicos y humanos que agrupa bajo el rótulo de organización es más eficiente en la medida en que se produce una constante retroalimentación con el conocimiento.

“La información es nuestra más poderosa máquina productiva; permite someter a la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades” (PE, p. 138), afirma Marshall en un párrafo que no fue incluido hasta 1898. La tardía atención a estas cuestiones puede ser resultado de sus contactos con Menger y otros miembros de la escuela austríaca, quienes dan un relieve especial a la adquisición y uso de la información. Desde esa fecha, dedica mucha atención a la información que maneja el empresario y a sus implicancias, sobre todo a los efectos que tiene en la organización el uso y crecimiento de la información.

Loasby (1991a, pp. 39-40) sostiene una opinión contraria cuando afirma que no hay evidencia de que la identificación que Marshall hace de la información como la más poderosa máquina de producción proceda de Menger. El énfasis en la capacidad del hombre para innovar puede ser austríaco pero no lo es menos victoriano. El argumento es que los austríacos estudian los canales seguidos para el uso de esa información, pero

son los autores ingleses quienes analizan las condiciones en que se crea. Marshall habría usado “ese principio unificador para ordenar sus investigaciones sobre la tecnología y la administración de las empresas”. Pero no estoy de acuerdo con su idea de que sea una simple construcción impuesta en esas investigaciones.

Sin duda —como señala Loasby (1989, p. 54)—, “los dos temas fundamentales de *Principles* (libro IV) son los efectos del crecimiento de la información en la organización y en los costes de producción, y los efectos de estos últimos en el crecimiento de la información” (PE, p. 229). Marshall los emplea simultáneamente marcando, de este modo, las distancias con sus predecesores en la ciencia económica, que no habrían tenido en cuenta este nuevo elemento: “los viejos economistas no dieron importancia al hecho de que las facultades humanas —entre ellas, el conocimiento— son un factor de producción tan importante como cualquier clase de capital” (PE, p. 229).

La mutua influencia entre ambos factores ha sido poco valorada dentro de los modelos de equilibrio general que, durante años, han dominado el pensamiento económico y que, paradójicamente, eran en sí mismos un claro ejemplo de los efectos que la organización —de acuerdo con la teoría económica de la producción— tenía sobre el crecimiento de la información. “El cambio producido en los economistas actuales se ha debido al descubrimiento de que el hombre es una criatura de circunstancias cambiantes, lo que ha dado un renovado valor al crecimiento de la información” (*Memorials of Alfred Marshall*, de A. C. Pigou, pp. 153-154) (Mem, a partir de ahora). En términos modernos, Marshall podría ser considerado un institucionalista.

En la economía marshalliana, el papel de la información es vital. “Ningún método puede ser usado provechosamente sin una información abundante. Debemos acceder a una gran cantidad de datos, examinarlos, contrapesar unos con otros, e interpretarlos en sus mutuas relaciones” (Mem, p. 168). Como consecuencia, parece anhelar un mundo de conocimiento pleno y se lamenta de que la falta de ese conocimiento es el principal problema con el que se enfrenta el empresario: “sus juicios inspirarían mayor confianza si se basaran en estadísticas más fiables” (PE, pp. 491-492).

Esa información toma dos formas: (interna) lo que está ocurriendo dentro de la empresa y (externa) las condiciones del mercado. En lo que atañe a la información interna, quizá tiene ventaja el pequeño industrial —“el ojo del dueño lo abarca todo”— frente a los costes mayores en que deben incurrir los grandes empresarios. Pero en la información externa sobre la marcha de las industrias y del mercado, el pequeño empresario está

en desventaja. Para ejercer un efectivo liderazgo sobre sus subordinados, clientes y competidores, precisa de esa información. Como dice el refrán popular, información es poder.

## **2. Las empresas crean información que mejora su organización interna**

La empresa puede ser considerada como un complejo arreglo institucional para crear, filtrar, valorar y dar sentido a la información. De esa masa informe, el empresario debe determinar cuál es la información significativa para la buena marcha de la empresa. No todos los conocimientos tienen el mismo valor. Usará la información que posee para experimentar con productos y procesos productivos, no sólo en respuesta a la demanda sino anticipándose a ella.

Elbaum y Lazonick (1984, p. 572) sostienen que “la forma en que las empresas estructuraban la producción en los años del cambio de siglo dependía mucho de las expectativas de salida para sus productos. En contra de lo que se afirmaba en los libros de texto, los empresarios no asumían como norma que el mercado absorbería todo lo que pudieran producir a unos precios dados”. Las empresas inglesas de finales del siglo XIX producían pocos artículos anticipándose a la demanda. Casi toda la producción se hacía a petición de los grandes distribuidores. Esta marshalliana “primera forma de organización” se parece mucho y es un equivalente aproximado del proceso de variación darwiniana.

Los conceptos de tipo evolutivo influyeron mucho en el ambiente científico del cambio de siglo en Inglaterra, especialmente en economía. El mundo de la empresa no era ajeno a ese fenómeno. “La tendencia al cambio es la principal causa de progreso” (PE, p. 355), y eso es lo que se espera de las instituciones eficientes. Estoy de acuerdo con Loasby (1991b, p. 124) en que la teoría económica dominante a partir de 1900, basada en los postulados de la competencia perfecta, no era un buen instrumento para el análisis empresarial: “la competencia perfecta es ineficiente porque requiere homogeneidad; el análisis evolutivo marshalliano, por contraste, exige que las empresas de una industria sean diferentes en orden a producir innovaciones de procesos y productos”.

La competencia perfecta ignora el papel de empresas y empresarios. Si la información tiene el carácter de bien público, sin costes, y todos pueden acceder a ella, es irrelevante el papel del empresario dentro de la empresa. Lo que ocurre dentro de ella no importa, o no es diferente de lo que sucede en el mercado, que es el verdadero rector de la actividad econó-

mica. Aparte de su función como *manager*, al empresario sólo le cabe escuchar atentamente las señales que el mercado emite para ajustar su oferta a una demanda fijada. La información es también una cantidad fija, el sistema no crea nueva información.

Marshall se distancia de esa postura sobre la información interna de la empresa. Piensa que el principal problema de la economía no es hacer mejor uso de lo que se tiene sino cambiarlo por algo mejor; no optimizar lo ya dado sino redefinirlo. Por eso, la empresa aparece como una organización que ayuda a mejorar la información. Por lo tanto, lo primero que se pide al empresario es “un profundo conocimiento de los asuntos de su propio ramo” (PE, p. 297), que dan la base para innovar. Como encargado de la estructura empresarial, el empresario debe crear los canales adecuados para que la información no se escape sin ser utilizada.

Un proceso de ese estilo tiene mucho que ver con el tamaño de la empresa. “Si es pequeña, el empresario tiene una serie de ventajas por su conocimiento de los procesos productivos y por su destreza para reconocer y hacer uso de las habilidades latentes de sus empleados” (PE, p. 284). Es el punto de vista de O’Brien (1984, pp. 26-27) cuando recuerda que “las grandes empresas deben distraer más recursos para conseguir información sobre lo que ocurre dentro de ellas. Entre ellos se encuentran los costes de contabilidad y principios de administración claramente definidos, cuya aplicación produce un proceso de aprendizaje al interior de la empresa”.

Marshall desarrolla ampliamente (IT, pp. 350-394; PE, pp. 278-290) el argumento de que el nivel de conocimiento que se puede alcanzar no es algo estático. La presión de la competencia hace que la información interna aumente con el tiempo. Más que freno, es un estímulo que obliga al empresario a una labor creativa, no a la simple repetición de lo que otros ya han hecho. Debe crear nueva información. Supone, además, una economía interna en cuanto reduce los costes de transacción: “el pequeño industrial está siempre en desventaja para obtener información y poner en marcha innovaciones, ya que las economías externas están creciendo constantemente en importancia respecto a las internas que se producen dentro de la empresa en todas las cuestiones referidas al manejo de la información” (PE, p. 284). Marshall supone que las economías externas estaban creciendo más de prisa que las internas.

El activo principal de un empresario consiste en su habilidad empresarial y en su capacidad de generar beneficios. Dentro de la empresa, ese capital cristaliza en la organización interna que es capaz de crear. Gran parte de la capacidad organizativa es un reflejo de la información que se ha obtenido y, al mismo tiempo, es el crisol para el desarrollo de futuros

conocimientos. “En la teoría marshalliana, la iniciativa y la creatividad sustituyen a los cambios aleatorios: la empresa es una institución para conjugar la información relevante de modo que estimule la búsqueda de nuevos conocimientos” (Loasby, 1991a, p. 127). “Cada empresa —continúa—, para tener éxito, debe trabajar dentro de un marco imperfectamente especificado de contratos”. La tarea del empresario incluye una búsqueda continua de nueva información. Como los recursos —razona nuestro economista— no son asignados en un mundo sin costes de información, el conocimiento juega un papel central tanto en la situación interna de la empresa como en el mercado.

Coase muestra que el intercambio de mercado tiene costes de transacción, los que se pueden reducir dentro de la empresa. Lo que hace el empresario es explotar esa información en lugar de contratarla en el mercado (Casson, 1990, XIX). Marshall entiende la empresa como un instrumento para el desarrollo de nuevas ideas en el que concurren los trabajadores en cooperación con los empresarios (IT, p. 644). “Unas buenas comunicaciones internas dentro de la empresa favorecen un sistema de aprendizaje abierto, por el cual las propiedades de bien público que tiene la información pueden ser explotadas por todos los empleados. El libre acceso a esa información lleva a que todos puedan tomar decisiones empresariales, siempre que tengan la autoridad y confianza para hacerlo” (Casson, 1990, XX). Tiene sentido hablar de distritos industriales.

La capacidad de la empresa para reducir los costes de transacción descansa en la habilidad del empresario para tomar las mejores decisiones, pero también en la estructura organizativa creada para ayudarlo a tomarlas (Niman, 1991, p. 162). Pero debe poseer también la habilidad para construir y dirigir una organización exitosa y “tener la capacidad de interesar a sus hombres en los asuntos del negocio y ganarse su confianza de modo que pongan en marcha todo su espíritu empresarial y capacidad inventiva” (PE, pp. 297-298). Para él, la cuestión no es tanto si el empresario podrá maximizar alguna función objetiva, cuanto si la estructura organizativa de la empresa coarta la capacidad del empresario para reconocer y usar la información relevante. No es éste el modo convencional de enfocar hoy tal problema. Pese al carácter novedoso de estas ideas, Marshall no aclara qué formas de organización ayudan al crecimiento de la información en el ámbito de la empresa.

A pesar de los esfuerzos realizados, hay pocos datos sobre cómo adquirieron y usaron sus conocimientos sobre los negocios los empresarios de la etapa victoriano-eduardiana. Porque, de hecho, “el crecimiento de la información en Economía ha mostrado que las cosas son más complejas de

lo que creíamos” (Mem, p. 297). Marshall señala en diversos pasajes que una mediocre atención a la información pudo ser la causa del relativo declive empresarial de fin de siglo. Crece la producción en serie, pero los empresarios dependen cada vez más de los mayoristas para la distribución. Las empresas se orientan a la producción y pasan a un segundo plano los departamentos de ventas. Son los mayoristas y distribuidores quienes imponen a las empresas los productos que deben producir. En ese contexto, el empresario perdió incentivos para buscar nueva información.

### 3. Diseño primitivo de los parques tecnológicos:

#### La información compartida

La “segunda forma de organización” aparece cuando los hombres de negocios de un área específica comienzan a cooperar. Se crean así *business networks* (parques tecnológicos) cuya estabilidad descansa en gran parte en su eficiencia económica. Se pone en marcha el mecanismo alternativo de Coase entre jerarquía y mercado. La competencia muestra qué formas de cooperación son realmente eficientes.

En esa línea, Casson y Panizza (1995, p. 26) han realizado un novedoso modelo comparativo de distritos industriales en Lombardía y Gales, basado en los supuestos marshallianos. Demuestran que las redes locales de esos distritos industriales están bien adaptadas a la industria textil orientada a la última moda. No es casual que Marshall ponga como ejemplo “industrias relacionadas con el vestido y los muebles” (PE, p. 396) cuando explica que la discriminación de precios es un modo adecuado de extender esos distritos. Aunque eso no implica que la simple existencia de un distrito altamente industrializado permita aplicarle el título de “distrito industrial” en el sentido marshalliano.

La cooperación conduce a la creación de los *invisible colleges* (Loasby, 1991b), donde la libre comunicación de ideas alienta la investigación. Marshall parece anhelar un mundo de información perfecta donde el secreto comercial es casi inexistente. La mejora de la información, por medio de ese proceso, es probable que se haga con más eficacia cuando “cada nueva información procede de otras anteriores y es la fuente de otras posteriores” (IT, p. 206).

Esta segunda forma de organización estimula la invención y la innovación. Todos se darían cuenta de que la concentración de capacidades empresariales es una ventaja para todos: “cada empresario se beneficia de las ideas de sus vecinos: cada empresario está estimulado por el contacto

con aquellos que están realizando nuevos experimentos; y cada innovación exitosa comienza a extenderse” (PE, p. 53). Aparece un mecanismo de conjetura, verificación y crítica. Esa interacción entre empresarios favorece la creación de nuevas técnicas, ya que “si una persona pone en marcha una idea, será imitada y mejorada; así se convierte en fuente de nuevas ideas” (PE, p. 271).

El economista de Cambridge se ve arrastrado por su inquebrantable confianza en los beneficios del progreso y en la capacidad benéfica de los hombres para compartir todos los avances científicos. Eso supone que el acceso a las nuevas tecnologías tendría un coste cero para el empresario. Pero Marshall conocía demasiado bien los efectos que la ‘segunda Revolución Industrial’ estaba produciendo en todo el mundo industrializado.

Hay evidencia abundante de que la falta de colaboración entre los empresarios pudo ser un grave problema en la Inglaterra del momento. Es quizá lo que Marshall quiere poner de relieve cuando afirma que “se culpa a algunos hombres de negocios ingleses por su propensión a no unir sus esfuerzos en tareas que son necesarias para el apropiado desarrollo de la industria. El proverbio ‘la casa de un inglés es su castillo’ refleja una parte del carácter nacional” (IT, p. 583). Hay un progresivo tono negativo en la capacidad empresarial para crear estas áreas de conocimiento.

El carácter valioso de la información como externalidad se puso de relieve tras la mejora de las comunicaciones dentro de las islas. Su insistencia en la falta de carácter de los empresarios ingleses apunta hacia esa necesidad de cooperar para que la competencia exterior —americana y alemana— no les quitara una parte del mercado inglés, como de hecho ocurrió. Marshall se dirige sobre todo a los pequeños empresarios, el nervio de la economía inglesa: “los diarios y publicaciones científicas les proporcionan la información necesaria” (PE, p. 284).

La diversidad de las actividades de las empresas de una zona geográfica es un fuerte incentivo para el crecimiento del conocimiento. En la medida en que “la tendencia a la variación es una de las principales causas del progreso y cuanto más capacitados sean los empresarios de una industria tanto mayor será esta tendencia”, es claro que la organización entre varios empresarios del mismo sector favorece el conocimiento a causa de la natural heterogeneidad dentro del grupo: “las acciones de cada persona están influidas por sus oportunidades y recursos, así como por su temperamento y relaciones” (PE, p. 355).

Marshall ve la variedad de empresas como una fuente constante de enriquecimiento mutuo: “uno tendrá más capital invertido en inventario y el otro gastará en publicidad y en sacar partido a su red de relaciones

comerciales; no hay en el mismo lugar y sector industrial dos empresarios que persiguiendo los mismos fines vayan por el mismo camino para conseguirlos” (PE, p. 355). Aunque la visión del mundo industrial como una comunidad que comparte la información no es congruente con el papel que el liberalismo económico atribuía al mercado y a la competencia —que lleva a la diferenciación de empresas—, lo que sí es congruente es su rechazo del secreto comercial.

#### **4. El secreto comercial es un obstáculo para la cooperación entre empresas**

Desde el momento en que Marshall atribuye a la información un carácter de bien público, no puede ver con buenos ojos su uso privado. Es una ventaja para el hombre de negocios que el secreto en la industria esté, en su conjunto, disminuyendo, y que “las mejoras productivas no son secretas durante mucho tiempo una vez pasada la fase experimental” (PE, p. 285); ve “mayores facilidades para el libre intercambio de las ideas entre lugares distantes” (PE, p. 273).

Crítica a los empresarios que se guardan la información sobre el mercado, achacándolo a falta de imaginación (IT, p. 583); es un vestigio de tiempos menos civilizados, cuando los hombres escondían la información. Lo considera inmoral, porque limita las oportunidades de los demás en el mercado (Moss, 1992, p. 8). Pero no logra una integración armoniosa entre su moralismo y el deseo de una libre acción del mercado.

Su interés por mejorar los estudios dirigidos directamente a los empresarios tenía, entre otros objetivos, eliminar esas trabas en el mundo de los negocios. Marshall confía en que la educación de los empresarios es el método más eficaz de inculcar en esa clase social algunas características que él considera indispensables: caballerosidad económica, sentido del deber, perspicacia. La razón es que “muchos de estos experimentos los llevan a cabo estudiantes, en aras del conocimiento, y son rápidamente publicados en interés de todos” (PE, p. 285).

Sus sentimientos de reformista liberal sobre el libre acceso a la información comercial quedan claros cuando asegura que “el progreso de la moral comercial continuará en el futuro por la disminución del secretismo y por un aumento de la publicidad; las formas colectivas y democráticas de gestión empresarial podrán de este modo extenderse sin obstáculos” (PE, p. 303). *Industry and Trade* alaba los nuevos conglomerados industriales que se estaban creando en esos años porque “trabajan codo con codo con

antiguos rivales en beneficio de todo el país” (IT, p. 101). Pero si la información tiene un coste tan bajo, se eliminan incentivos para derivar recursos hacia la investigación.

Marshall encuentra muchas ventajas en la rápida difusión de la información en el mundo económico: permite el acceso de personas de niveles bajos de la sociedad a nuevas posibilidades económicas; alivia la pobreza; elimina prácticas monopolísticas, incrementando la riqueza nacional. “La ganancia obtenida por el empresario a través de informaciones secretas es menor, en muchos casos, que la que hubiera podido obtener con una política liberal de comunicación de ideas con sus colegas” (IT, p. 583). Y relaciona la opinión pública con la difusión cada vez mayor de la información, de modo que “lo que antes eran asuntos privados ahora se han convertido en cuestiones públicas” (Mem, p. 285).

Ésta es una de las claves de que se muestre contrario a nuevas ampliaciones de las funciones del Estado “en aquellos sectores que necesitan incesantemente creatividad e iniciativa: debe ser considerado como un hecho ‘antisocial’ porque frena el crecimiento de la información, que es la más incomparable forma de riqueza colectiva” (Mem, p. 339). Marshall vuelve sobre la distinción que establece en el libro IV entre conocimiento y organización privados y públicos. El contraste es evidente: “en nombre del colectivismo los gobiernos están llevando a cabo una acción antisocial al destruir las nuevas fuentes de información, mientras que una empresa privada puede hacer mejor uso de ella” (Mem, pp. 338-339).

Por tanto, la información que está dentro de los circuitos económicos no es una cantidad fija, asignada de modo diferente en cada período entre los distintos agentes económicos. Para Marshall, el empresario está creando constantemente nueva información, en línea con los autores austriacos. Es ésta la gran diferencia con el sistema de equilibrio estático walrasiano, que no crea nuevo conocimiento: así como el ventilador remueve el aire de una habitación cerrada, la información no crece, simplemente cambia de lugar.

### **5. La información adquirida refuerza la organización interna de la empresa**

Marshall plantea su tercera forma de organización en un modo novedoso, porque integra en esa red de conocimiento compartido a una gran parte del tejido social que rodea a la empresa. Una red de información y transmisión de ideas une al empresario con sus proveedores y clientes. Es una trama de acuerdos comerciales, sociales y técnicos que le unen inclu-

so con sus rivales, cuyas innovaciones le dan incentivos e información. Así se mejora la organización externa de la empresa y se incentiva la innovación.

A pesar de su insistencia en el tema de la complementariedad entre la información y la organización externa de la empresa, éste ha sido poco desarrollado después. El alto grado de productividad alcanzado en esos nacientes distritos industriales llama la atención de nuestro economista, que intuye algunos de los potenciales beneficios de esa revolución en la organización industrial de su época. Eso no le impide detectar el peligro de que degeneren en un inmovilismo mutuamente reforzado. Esta parte del análisis la ha retomado Porter.

Aprender de los problemas que plantean los clientes y proveedores tiene unos costes de transacción presentes que reducen los del futuro y muestran el camino que debe seguir la innovación. “El análisis de Nelson y Winter de las rutinas organizativas es plenamente marshalliano” en su reconocimiento de las “relaciones comerciales externas” (PE, pp. 458, 377), “las cuales necesitan una buena parte de información y ofrecen la base para mejoras en la organización” (Loasby, 1989, p. 56).

De nuevo establece una distinción de acuerdo con el tamaño de las empresas. Porque el empresario “debe saber adelantarse a los grandes movimientos de la producción y del consumo” (PE, p. 297), las grandes empresas se encuentran en una posición ventajosa para observar las condiciones del mercado, por la gran cantidad de contactos comerciales que les ayudan en la adquisición de información (PE, pp. 278-283). El tamaño condiciona la amplitud de las conexiones externas que puede desarrollar una empresa. Por eso recomienda algún tipo de alianza entre las más pequeñas para compartir ese conocimiento.

Marshall tiene en cuenta otros factores que facilitan el crecimiento de la información, como es la facilidad para la movilidad geográfica de las personas que trabajan en los niveles altos de la empresa, ya que “un cambio de lugar permite a las personas innovadoras aplicar todas sus energías y elevarse a altas posiciones” (PE, p. 197n). El papel y peso relativo de la migración en el conjunto empresarial inglés victoriano es un mito que necesita ser revisado. Pero las ventajas del recién llegado para percibir y adoptar nuevas ideas es un tema familiar en los estudios del crecimiento económico. La Inglaterra victoriana ofrece un buen ejemplo en los cuáqueros que fueron capaces de mantener una extensa red interna de comunicaciones que cubría todo el país. En una época en que los mercados de capitales estaban aún poco organizados, supieron reunir fondos dispersos para financiar sus inversiones.

El conocimiento está situado en el corazón del proceso productivo y es clave en la actuación empresarial: “esta nueva época da mayores oportunidades a los hombres de negocios para fortalecer su empresa mediante un uso más inteligente de la información, la cual es generalmente accesible, pero se necesita cierto esfuerzo mental para obtenerla y servirse de ella; el empresario que no aprovecha esas oportunidades, deberá ceder ante sus más avisados competidores. Debe aprender entonces a hacer un buen uso de la información que los recursos modernos ponen a disposición de los que saben buscarla del modo y en el lugar adecuados” (IT, pp. 360-361). Aunque esta idea no ha sido apreciada hasta años recientes —se ajusta bien al moderno concepto de capital humano—, presumiblemente porque el conocimiento no puede ser medido como los costes o los beneficios, Marshall fue consciente de su importancia.

#### **6. Marshall: Un nuevo modo de ver la información**

La cuestión fundamental no es tanto la recolección de información sino la selección de la que es más relevante para los objetivos empresariales. Hoy en día entendemos bien la cuestión cuando observamos el bombardeo de información al que estamos sometidos. El problema era muy distinto hace cien años. Si hacemos caso a Marshall, los empresarios victorianos no supieron llevar a cabo la tarea fundamental de gestionar adecuadamente ese caudal de conocimientos derivados de la organización interna y externa de la empresa. Lo cual no implica que esté pensando en un mundo de información plena. Por eso, define un mercado perfecto como “un distrito, grande o pequeño, con muchos compradores y vendedores, todos tan interesados y conocedores de los asuntos de los demás, que el precio sea el mismo” (PE, p. 112). No es eso lo que ocurría en la Inglaterra de sus días.

Con todo, aparecen algunas dudas cuando leemos que “no hay medio de averiguar a qué precio se efectúan las transacciones” (PE, p. 112). El empresario no sabe cómo están actuando los de su mismo ramo industrial: ¿está confundiendo una economía de información plena con la que se da en la realidad? La famosa ‘comunidad empresarial’ parece esfumarse. Pero Marshall sabe que el empresario actúa siempre con conocimiento imperfecto. Nunca ve un mundo de información perfecta. “Los empresarios de Manchester encargan estudios sobre la moda, sobre los mercados financieros y de materias primas, y de la política y de todas aquellas causas que pueden influir en los precios de sus productos” (PE, p. 295). Sólo entonces deciden qué productos fabricar.

La idea de que el empresario marshalliano se mueve en un mundo de plena información sin costes se relaciona con el modelo simplificado de competencia perfecta (Pigou) y con el uso que los economistas posteriores hicieron de la cláusula *ceteris paribus* respecto a la información plena, con vistas a facilitar la resolución de los problemas. “La competencia perfecta requiere un conocimiento también pleno de las condiciones del mercado [...] sería una suposición del todo irracional [...], los antiguos economistas a menudo parecen dar a entender que están asumiendo ese supuesto de perfecta información” (PE, p. 540). Marshall no supone que hay conocimiento perfecto ni plena libertad competitiva.

La realidad es cambio, lo cual significa que no hay conocimiento perfecto: “No podemos prever el futuro con exactitud. Puede suceder lo inesperado; y las actuales tendencias pueden cambiar antes de haber alcanzado lo que ahora parecía constituir su fin; que las condiciones de la vida no sean estacionarias es la fuente de muchas dificultades al aplicar las doctrinas económicas” (PE, p. 347). El horizonte empresarial cambia radicalmente si aceptamos la idea neoclásica de información plena.

Durante la Conferencia sobre la remuneración industrial (1885, p. 181) aborda las causas que influyen negativamente en los salarios y el empleo. Ve que están “conectadas con la carencia de conocimientos” y propone nuevas investigaciones sobre las fluctuaciones a corto plazo y el desarrollo de las prospecciones económicas para “formular pronósticos sobre el futuro del comercio, lo que ayudaría a volver más estable y continuo el empleo en la industria”. Al afirmar un cierto carácter predictivo para la ciencia económica, está adelantando algunos de los postulados básicos de la metodología de M. Friedman.

Sin embargo, el tiempo es “absolutamente continuo” y supone cambio: los modelos matemáticos de posiciones de inercia son una guía engañosa para acercarnos a una realidad cambiante. La predictibilidad es difícil en estas circunstancias: “las tendencias económicas son difíciles de predecir, porque están gobernadas por complejas razones” (IT, pp. 537-538). El empresario debe usar el sistema de prueba-y-error: intuiciones, especulaciones son sus armas: “no podemos conocer bien el futuro, lo inesperado puede suceder” (IT, p. 289). Debe adivinar la dirección del mercado para adaptarse pero también para transformar el medio en que se mueve (Reisman, 1990, p. 410). Marshall reserva sus alabanzas para el hombre que se encuentra detrás de ese cambio.

El tratamiento de la información en esos distritos industriales presupon que el empresario cree tener un juicio superior y manejar problemas complejos mejor que otras personas: “los juicios que se forman los ciuda-

danos son siempre inferiores a los de un hombre de negocios avalado con una larga experiencia en los negocios” (PE, p. 491). Es paradójico que ese talento que hace superior al hombre de negocios esté fundamentado en la parte menos ‘humana’ del hombre, esto es, en sus instintos. El concepto conecta con la idea de racionalidad puramente natural que comparten los autores neoclásicos, continuada hasta nuestros días por autores como Hayek.

Éste era el modo de pensar en la época victoriana y su amplio conocimiento del mundo de los negocios no venía sino a confirmar tal presunción. Nadie puede asegurar que los juicios de los empresarios son mejores que los de otras personas, pero ellos creen tener información pertinente que no poseen los demás: piensan que “la oferta de algún artículo será escasa [...] y lo compran [...] para su futura distribución, convencidos de que su juicio es el correcto” (IT, p. 253). Es el mismo método de “los especuladores que creen basarse en las más recientes informaciones” (IT, p. 264). La falta de caballerosidad económica de los especuladores les convierte en un peligro para la estabilidad de estas ‘comunidades de la información’.

La conclusión es que “nadie puede tener toda la información sobre cualquier negocio; aunque sea la más cualificada autoridad en aquellas transacciones de las que es directamente responsable” (IT, p. 679). Pero acaba estableciendo que sus conclusiones son menos fiables a medida que aumenta el tamaño de la empresa. De nuevo, el tamaño es un elemento básico de análisis, pero ahora la ventaja es para las pequeñas empresas, en las que es menos común la actividad de tales especuladores.

El campo de búsqueda de la información aparece delimitado por el nivel de las expectativas que se forman los empresarios. Marshall fue el primer autor que señaló que las expectativas gobiernan las acciones económicas, aunque sólo las considera cuando se supone que son aproximadamente correctas. El empresario busca formarse un cuadro racional de los costes y beneficios de las diferentes opciones, a través de la intuición de lo que pasará en el futuro; a pesar de ello siempre debe hacer una elección entre riesgos alternativos, lo cual es inherente a su función (IT, p. 270). De algún modo, el empresario puede anticipar el curso de la economía lo mismo que la renta ganada por cada factor de producción, el beneficio empresarial.

Las expectativas son más poderosas que los hechos. Los hombres de negocios “son llevados por sus expectativas de demanda” (PE, p. 374). Quizá podía haber hecho un mejor uso de los dos principios que él relaciona —información y organización— para estructurar su propio análisis

de las expectativas: el reconocimiento de que la información está sujeta a un continuo proceso de conjetura y crítica invalida la idea de que las expectativas racionales pueden estar basadas en modelos correctos.

Marshall es radicalmente escéptico acerca de la posibilidad de conocer no el mundo de las teorías sino “aquel en que vivimos”. No hay tales teorías y “lo peor es la aparente lucidez de los análisis. Es más fácil ser buen economista aplicando el sentido común que estudiando las teorías del valor” (PE, p. 368). En la práctica, es más fácil para el empresario tomar secuencialmente las decisiones —más que de una sola vez—, porque se va generando nueva información.

### **7. Publicidad e información como mecanismos de retroalimentación**

La vida comercial inglesa de la segunda mitad del siglo XIX asistió al nacimiento de las primeras técnicas publicitarias. Marshall asocia ese nuevo fenómeno con el conocimiento de los gustos y necesidades de los consumidores. El hombre de negocios maximizador de sus ingresos busca anticiparse a las necesidades futuras de los consumidores ante preferencias cambiantes y la ignorancia sobre los planes de sus rivales. “El empresario debe despertar el interés por los nuevos productos que lanza al mercado; y si son muy caros [...] la publicidad debe ser más intensa” (IT, p. 173). En suma, debe crear demanda para sus productos.

Desde 1870 la producción creció más lentamente en Inglaterra, en parte por una demanda inadecuada, sobre todo en artículos exportables. Ocurrió un cambio de orientación: había pasado la época en que se producía para alimentar a la gente, ahora se buscaba atender la demanda de calidad. Cayeron las exportaciones y, por otra parte, el mercado inglés creció menos que los de otros países: las condiciones del mercado pudieron haber sido un serio obstáculo para el crecimiento.

En estas condiciones, no es extraño que los hombres de negocios en Inglaterra se esforzaran en diferenciar sus productos (Marshall alude a la industria tabaquera). Las empresas se vieron obligadas a contratar agentes publicitarios para hacer más atractivos sus productos (IT, p. 307). Pero él va más allá; no se conforma con ir a remolque de la demanda: el objetivo de la publicidad es la creación de necesidades. “Debe desempeñar lo que Roscher llama la ‘tarea característica del fabricante moderno’, la de crear nuevas necesidades dando a conocer algo en lo que antes nunca se había pensado, pero que se desea en cuanto se le muestra” (PE, p. 280). Es lo que

hizo, por ejemplo, H. Austin en la industria del automóvil, al usar por primera vez escaparates y anuncios en la prensa.

Marshall no las tenía todas consigo en lo referente a los efectos benéficos de la publicidad en las empresas y distingue entre una publicidad constructiva y otra combativa. La primera “incluye todos los medios para llamar la atención del público sobre oportunidades para comprar y vender” (IT, p. 304). Por el contrario, “la publicidad combativa puede conducir a excesos que conllevan una pérdida social. El publicista inescrupuloso deducirá esos gastos de los ingresos adicionales obtenidos en las ventas” (IT, p. 306). Para un liberal como Marshall, todo lo que suponga introducir rigideces en los mecanismos del mercado debe ser eliminado.

Estudios realizados en numerosas empresas inglesas demuestran la progresiva profesionalización de las actividades publicitarias. Por eso, “una parte creciente de la actividad de las empresas manufactureras se dedica a la publicidad” (IT, p. 170), que “se ve facilitada por la asociación con otros en el mismo sector” (IT, p. 511). La publicidad puede, por tanto, ser llevada en común por varias empresas de un distrito industrial, siempre que trabajen en áreas relacionadas. Es una visión romántica de la conexión entre información y publicidad. Pero hoy está cobrando actualidad con las nuevas tendencias de ‘publicidad compartida’.

Era cada vez más frecuente encontrar en las empresas personas dedicadas específicamente a esta actividad. Lo mismo que la creciente colaboración “entre los estudiosos de la publicidad y los agentes profesionales en la aplicación de métodos modernos de análisis progresivo y sistemático, observación y obtención de conclusiones para conseguir los métodos más efectivos de atracción de los clientes” (IT, p. 307). Tema de análisis es la influencia de los gustos sobre los costes de publicidad; prueba de ello es que “hoy en día los cambios en las modas no son producto del azar caprichoso; están planeados deliberadamente desde varios meses antes” (IT, p. 809). Está pensando en la creación de demanda.

Marshall formula algunas lúcidas observaciones sobre las conexiones entre publicidad y conocimiento cuando se da cuenta de la dificultad para asignar a cada departamento específico de la empresa los costes derivados de la publicidad (libros V, VII, 2). Relaciona la energía y eficacia de la publicidad con el tamaño de las empresas. Frente a la pequeña empresa, la gran empresa “puede gastar grandes sumas en publicidad a través de sus agentes comerciales; éstos le proporcionan informes acerca del comercio y de los asuntos que le interesan en lugares alejados y sus propios productos se anuncian unos a otros” (PE, p. 282).

Asocia información y publicidad y vuelve una y otra vez sobre el tema de que “sus productos se hacen propaganda unos a otros, disminuyendo la dificultad para encontrar mercado” (PE, p. 315); “los empresarios utilizan mercancías de gran consumo que se conocen por su calidad, como medio para anunciar otras que son fruto más del capricho que de la necesidad” (PE, p. 396). La idea de ‘productos gancho’ que tan profusamente emplean los modernos centros comerciales aparece por primera vez en la literatura económica.

Pese a su convicción de que ‘lo pequeño es hermoso’, no fue capaz de extenderlo a la publicidad de las empresas, porque “las ventajas de los grandes capitales frente a los pequeños permanentemente están aumentando en casi todas partes” (IT, p. 249). “Las grandes empresas privadas son superiores a las entidades públicas e incluso, en proporción a su tamaño, no tienen nada que envidiar del espíritu de empresa y energía de aquellas de mediano tamaño que, por lo general, son las que abren nuevos caminos” (Mem, p. 280). Por eso concluye: “algunas de las fuerzas que operan contra los pequeños productores crecen de modo acumulativo” (IT, p. 248).

Las ventajas de la gran empresa en relación con la publicidad jugaron un papel decisivo en el proceso de fusiones de la industria inglesa. No fue sino hasta 1916 cuando Marshall añadió este párrafo: “las economías realizadas por una buena organización de las compras y ventas son la causa principal de la tendencia actual hacia la fusión de muchos negocios en una sola entidad mayor” (PE, p. 282). El origen de este movimiento está en la división del trabajo y pone como ejemplo los constructores que dirigen el trabajo de otras muchas personas, “pero toman a su cargo los principales riesgos del negocio y asumen su dirección general” (PE, p. 294). Prácticas publicitarias cada vez más agresivas empujaron a Marshall en esa dirección.

Marshall entiende la publicidad como un coste de producción: dedica los capítulos VI y VII de *Industry and Trade* (IT, pp. 269-307) a esta cuestión. La asignación de los costes en la producción estaba limitada por los gastos en publicidad cuando la empresa enfrentaba una demanda inelástica. El obstáculo para incrementar la producción no radica en los costes derivados sino en la venta de los bienes sin tener que “gastar grandes cantidades en publicidad que es un esfuerzo costoso” (IT, p. 543). La habilidad de las empresas para llevar a cabo potenciales reducciones de costes varía de acuerdo con las cualidades del empresario que, a su vez, cambian a lo largo del ciclo vital de cada empresa (O’Brien, 1984, p. 30). “Una parte del capital invertido en un negocio se gasta en establecer su organización interna y sus relaciones comerciales externas” (PE, p. 377). El

monopolista puede rebajar sus precios pensando en el futuro desarrollo de su negocio para que “el público se familiarice con él” (PE, p. 486).

Precisamente la importancia que concede a la publicidad es uno de los más poderosos argumentos para no incluir a Marshall entre los defensores de la teoría del equilibrio general, ya que, como afirma Loasby (1989, p. 57), la publicidad no cabe en la competencia perfecta. El punto de vista marshalliano se acerca más al de la competencia imperfecta donde la publicidad aparece dentro de los costes de venta, pero no con la nota negativa de despilfarro y de contraste con los costes de producción que la competencia perfecta le asigna. Así, afirma que “la producción y la publicidad son parte de un único proceso de ajuste de la oferta a la demanda. La división entre ambos es una línea muy poco definida: varía de una industria a otra y está sujeta a modificaciones en cuanto cambian los factores productivos o la comunicación de información” (IT, p. 181). Éste era un enfoque más moderno —aunque no fue seguido hasta tiempo después— que, según señalaba Marshall, ayudaba a explicar el curso del desarrollo industrial.

## 8. Conclusiones

Marshall presenta un modelo explicativo de cómo el empresario crea nueva información en el ámbito de la empresa, mejorando de este modo la organización de todo un sector industrial. Se crea un proceso de retroalimentación positiva entre Información y Organización. El empresario no asume una actitud simplemente adaptativa a su entorno sino que trata de modificar el medio ambiente.

Es un proceso de crecimiento interrelacionado, con un progresivo avance en el que cada nueva etapa se sirve de las adquisiciones realizadas en las anteriores. Marshall lo explica mediante tres niveles sucesivos: a) la propia organización interna de la empresa es fuente de datos internos; b) la organización de las empresas de un distrito industrial les da acceso a un fondo común de conocimientos; c) el conocimiento aportado por proveedores y consumidores mejora la organización interna de la empresa. Aunque parece muy austríaco, este punto de vista está entroncado con el obrero *à la* Smith que, ayudado por la creciente división del trabajo, descubre nuevas maneras de realizar su trabajo específico.

La primera forma de organización se produce dentro de la empresa, una institución creada para valorar y dar adecuado tratamiento a la información. Marshall se distancia del modelo walrasiano de equilibrio gene-

ral en el que las empresas tienen un papel pasivo y no hacen sino responder a las señales emitidas por el mercado.

La segunda aparece cuando los hombres de negocios de un área específica comienzan a colaborar. Éste es el origen de los distritos industriales, en los que hay un casi absoluto libre acceso a la información generada por el grupo. Por tanto, considera el secreto comercial como un vestigio de tiempos menos civilizados.

Por último, en la tercera todos los agentes económicos, incluidos clientes y consumidores, forman ese gran tejido social que rodea a la empresa. La información así recibida ayuda a mejorar la organización interna de la empresa.

Marshall entiende este fenómeno no con un ritmo secuencial, una fase detrás de otra; en cada instante están en acción todas ellas, aunque siguiendo ritmos distintos. El banco de pruebas de la habilidad empresarial es la capacidad del hombre de negocios para usar la información de modo más eficiente con vistas a mejorar los aspectos organizativos.

Marshall parece debatirse entre un mundo de plena información —exigido en parte por su modelo de equilibrio parcial— y otro —el que observa en la realidad— donde la información es limitada. Pero será Pigou, no Marshall, quien desarrollará el modelo de competencia perfecta que ha llegado hasta nosotros como paradigma de la economía neoclásica.

Otro ámbito de aplicación de ese conocimiento generado en la empresa es la publicidad. Marshall es un pionero al señalar las posibilidades de unir ambos aspectos con vistas a crear nuevas necesidades en el público. Su falta de confianza en los efectos benéficos de la publicidad indiscriminada le lleva a distinguir entre la publicidad constructiva y la combativa. Son intuiciones valiosas, pero sería aventurado incluirle entre los fundadores de las modernas técnicas publicitarias.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Belandi, M. (1989). "The Industrial Districts in Marshall". En E. Goodman y J. Bamford (eds.), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*. Londres: Routledge.
- Casson, M. (ed.) (1990). *Entrepreneurship*. Aldershot, Elgar.
- ; y Paniccia, I. (1995). *Business Networks and Industrial Districts: A Comparison of Northern Italy and South Wales*. Reading: Discussion Papers 301.
- Elbaum, B.; y Lazonick, W. (1984). "The Decline of the British Economy: An Institutional Perspective". *Journal of Economic History*, XLIV, pp. 567-583.
- Harper, D. A. (1996). *Entrepreneurship and the Market Process. An Enquiry into the Growth of Knowledge*. Londres y Nueva York: Routledge.

- Loasby, B. J. (1991a). *Equilibrium and Evolution. An Exploration of Connecting Principles in Economics*. Manchester: Manchester University Press.
- (1991b). "Efficient Institutions". *Quaderni di Storia dell'economia politica*, 2-3, pp. 115-132.
- (1989). *The Mind and Method of the Economist. A Critical Appraisal of Major Economists in the 20th Century*. Elgar: Aldershot.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade*. Londres: Mac Millan. (IT en el texto.)
- (1961). *Principles of Economics*. Edición a cargo de C. Guillebaud. Londres: Mac Millan, 8ª edición. (PE en el texto.)
- Moss, L. S. (1992). "Biological Theory and Technological Entrepreneurship in Marshall's Writing". *Eastern Economic Journal*, VIII, pp. 3-15.
- Niman, N. B. (1991). "The Entrepreneurial Function in the Theory of the Firm". *Scottish Journal of Political Economy*, 38, pp. 162-177.
- O'Brien, D. P. (1984). "The Evolution of the Theory of the Firm". En F. H. Stephen (ed.), *Firms, Organisation and Labour*. Londres: Mac Millan.
- Pigou, A. C. (ed.) (1925). *Memorials of Alfred Marshall*. Londres: Mac Millan. (Mem en el texto.)
- Reisman, D. (1990). "Alfred Marshall As a Social Economist". *Review of Social Economy*, 48, pp. 395-415.
- Whitaker, J. K. (ed.) (1990). *Centenary Essays on A. Marshall*. Cambridge, CUP. □