

DIMENSIONES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En este artículo, **Eduardo Bueno, Patricio Morcillo e Isidro de Pablo** estudian distintos aspectos de los resultados y la conducta de la empresa española, con el fin de explicar su grado de competitividad. En concreto, abordan los aspectos siguientes: primero, análisis de la rentabilidad de la empresa en estos últimos años; segundo, estudio de la actitud de la empresa ante la innovación tecnológica; tercero, conocimiento del tipo de estrategia de diversificación que la empresa ha formulado y, en conclusión, qué grado de diversificación productiva se da en la industria de nuestro país; cuarto, análisis del grado de internacionalización de nuestra empresa, que es considerado como una de las dimensiones más importantes de la competitividad empresarial, y, por último, observación de las acciones adoptadas por la dirección de la empresa española para mejorar su gestión y organización.

Dentro de lo posible, gran parte de los datos manejados por los autores han sido tomados de la muestra de la Central de Balances del Banco de España. Han utilizado también aquellos estudios e investigaciones empíricas disponibles sobre los distintos temas que abordan en este trabajo.

I. INTRODUCCION

PARA llegar a un conocimiento completo de la realidad de la empresa española, además de sus aspectos estructurales, hay que considerar su conducta y resultados, cuestiones que configuran las dimensiones competitivas que pretendemos abordar en este trabajo (1). Conocer la capacidad de competencia y qué posiciones ha alcanzado frente a la concurrencia la empresa española son objetivos de todo análisis económico que quiera servir para dar una explicación de lo que está sucediendo en el presente utilizable para orientar el futuro.

Cuando hablamos de dimensiones competitivas, nos estamos refiriendo a un conjunto de fac-

tores que sirven para explicar el nivel de competitividad alcanzado por la empresa o, en otras palabras, qué aspectos son los que permiten explicar la posición lograda por la empresa. Dimensiones que hemos establecido así:

- Análisis de la rentabilidad de la empresa.
- Actitud de la empresa ante la innovación tecnológica.
- Estrategia de diversificación de la empresa.
- Grado de internacionalización de la empresa.
- Intensidad organizativa de la empresa.

El conocimiento de la rentabilidad de la empresa, y de su evolución, es uno de los factores prin-

cipales para poder iniciar la evaluación de su competitividad. Rentabilidad que va a ser estudiada a tres niveles y a través de un conjunto de indicadores, en total tres: *a)* rentabilidad global; *b)* rentabilidad por grandes sectores de actividad, según la Central de Balances del Banco de España, y *c)* rentabilidad según la localización empresarial por comunidades autónomas.

De otra parte, el futuro competitivo de nuestras empresas depende en gran medida de su actitud respecto a la innovación, y para ello vamos a considerar cuál es la política de inversión en I + D, así como otras consideraciones que sirvan para dar una opinión sobre este importante factor de competencia.

Es conocido que la diversificación constituye una estrategia de amplia influencia en la posición competitiva actual y futura de la empresa, siendo considerada como una forma ofensiva de actuar en el mercado. Por ello, parece fundamental conocer cuál es la situación de nuestra empresa a este respecto y qué formas estratégicas se han diseñado para llevar a cabo dicha diversificación. Estudio que ha sido posible gracias a los datos contenidos en la Central de Balances.

Si algo caracteriza a la competencia actual es su carácter internacional; por ello, parece suficientemente importante conocer cuál es el grado de internacionalización de nuestras empresas y qué tipo de relación tiene esta dimensión con diferentes aspectos estructurales de las mismas. Análisis que se va a efectuar en base a dos temas: las exportaciones y las inversiones en el exterior.

Por último, es necesario conocer los aspectos organizativos y

de gestión de la empresa como elementos que pueden explicar la intensidad con que la dirección orienta sus procesos, base indiscutible para alcanzar el éxito de las estrategias competitivas formuladas. Conocer los aspectos característicos de la organización y del estilo de dirección de nuestras empresas servirá para poder abordar el último punto, es decir, ofrecer unas conclusiones sobre la competitividad global de la empresa española.

El trabajo termina con unas conclusiones que recogen los aspectos más destacados de cada uno de los puntos anteriores. Con ellas se podrá ofrecer una visión global de cuál es la competitividad actual de la empresa de nuestro país, y asimismo servirán para evaluar su futuro o para orientar sus estrategias competitivas para los próximos años.

II. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Para estudiar la rentabilidad de la empresa española, hemos optado por identificar tres niveles de análisis. El primero se refiere a la rentabilidad de la empresa. El segundo se refiere a los grandes sectores de actividad, con arreglo a la clasificación comúnmente utilizada por la Central de Balances (2). Finalmente, haremos un breve análisis de la rentabilidad de la empresa según las comunidades autónomas en que se divide nuestra geografía.

Hemos creído oportuno utilizar el mismo conjunto de indicadores para todos los niveles en que hemos desglosado el análisis. De esta forma, podemos efectuar comparaciones intersectoriales mediante tablas numéricas y re-

presentaciones gráficas. Los indicadores que hemos seleccionado —todos ellos expresados en porcentaje— son los siguientes:

1. *Resultado neto sobre ventas.*
2. *Gastos financieros sobre ventas.*
3. *Margen bruto de explotación.*
4. *Rentabilidad económica bruta:* resultado económico bruto de la explotación respecto del inmovilizado material bruto de explotación y el activo circulante neto en explotación.
5. *Rentabilidad económica del activo neto:* resultado económico neto de la explotación e ingresos financieros respecto al valor medio del activo neto.
6. *Rentabilidad financiera de los recursos propios:* resultado neto total (después del impuesto de sociedades) en relación al valor medio del patrimonio neto.
7. *Gastos financieros sobre recursos ajenos remunerados.*
8. *Remuneración de pasivo total:* gastos financieros y dividendos respecto al valor medio del pasivo remunerado.
9. *Valor añadido por empleado.*
10. *Valor añadido ajustado sobre producción o ventas y subvenciones.*

1. La rentabilidad global de la empresa española

El primer punto que llama la atención, al iniciar nuestro análisis, es la favorable evolución de la rentabilidad de la empresa española medida por la práctica totalidad de los indicadores utili-

zados, según se desprende del cuadro n.º 1. Ello es consecuencia de la conocida recuperación de la economía española durante el último lustro, que en el caso de las empresas se ha traducido en un aumento de sus ventas; en una reducción relativa de sus costes de estructura (como consecuencia de los procesos de reconversión y modernización); en una caída relativa de los gastos financieros, de personal y de diferencias de cambio en moneda extranjera, y de las pérdidas acumuladas; en una mayor capacidad de autofinanciación, y en una mejor gestión de sus activos y pasivos circulantes. En definitiva, los resultados de la empresa española durante los últimos años muestran un sostenido, aunque todavía débil, tono de recuperación.

Un segundo aspecto a destacar es el contraste persistente entre los comportamientos de la empresa privada y de la pública. Ambas parecen evolucionar como dos bloques independientes, a pesar de su presencia en la mayoría de los sectores que componen el tejido económico del país y de haber excluido de ambos grupos los sectores eléctrico y del agua caliente, por su efecto distorsionante. La primera desarrolla un comportamiento más eficiente, que justifica su papel de motor de la economía, mientras que la segunda está realizando un esfuerzo significativo para sanear su deteriorada situación financiera; lo cual, en términos generales, la lleva a disminuir distancias respecto a la privada. Además de estas observaciones de carácter general, podemos hacer las siguientes apreciaciones particulares:

— la importante recuperación de las pérdidas en las empresas públicas;

CUADRO N.º 1

RENTABILIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA
(Valores medios en porcentaje)

	<i>Total empresas</i>	<i>Sector público</i>	<i>Sector privado</i>	<i>Sector público excepto energ. y agua cal. (**)</i>	<i>Sector privado excepto energ. y agua cal. (**)</i>
1. RESULTADO NETO SOBRE VENTAS Y SUBVENCIONES					
1984	0,87	-2,26	2,24	-3,16	1,85
1985	1,69	-1,20	2,90	-2,21	2,70
1986 (*)	3,05	0,45	4,06	-1,07	4,55
2. GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS					
1984	8,77	11,14	7,70	10,10	4,75
1985	7,69	10,05	6,68	8,87	4,09
1986 (*)	7,41	10,08	6,39	9,31	3,56
3. MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION					
1984	10,84	13,81	10,78	13,39	10,64
1985	11,09	10,40	11,30	9,63	11,17
1986 (*)	9,75	9,75	11,59	7,66	11,45
4. RENTABILIDAD ECONOMICA BRUTA					
1984	16,57	6,48	17,24	6,36	17,34
1985	18,45	5,19	18,90	4,89	19,00
1986 (*)	19,55	-4,18	20,26	-3,00	20,34
5. RENTABILIDAD ECONOMICA DEL ACTIVO					
1984	13,73	4,11	14,65	3,62	14,80
1985	15,42	3,27	16,26	3,11	16,41
1986 (*)	17,18	4,24	18,18	4,17	18,32
6. RENTABILIDAD FINANCIERA DE LOS RECURSOS PROPIOS					
1984	15,06	9,58	15,51	10,20	15,67
1985	17,29	7,90	17,92	8,31	18,11
1986 (*)	20,73	9,07	21,26	9,74	21,39
7. GASTOS FINANCIEROS SOBRE RECURSOS AJENOS REMUNERADOS					
1984	20,31	12,71	21,00	12,80	21,05
1985	17,74	12,48	18,14	12,47	18,15
1986 (*)	16,21	12,05	16,48	12,43	16,49
8. REMUNERACION DEL PASIVO TOTAL					
1984	9,71	8,17	9,84	8,36	9,89
1985	9,32	6,62	9,50	6,73	9,56
1986 (*)	8,82	5,35	9,02	5,48	9,05
9. VALOR AÑADIDO AJUSTADO POR EMPLEADO					
1984	3,13	3,33	3,08	3,19	3,04
1985	3,45	4,34	3,39	3,97	3,35
1986 (*)	3,75	4,39	3,71	3,91	3,65
10. VALOR AÑADIDO AJUSTADO SOBRE PRODUCCION O VENTAS Y SUBVENCIONES					
1984	33,03	48,47	32,16	49,06	32,13
1985	32,89	49,28	32,02	49,87	31,97
1986 (*)	33,70	46,39	33,24	47,15	33,00

(*) Datos del Avance de los Ejercicios 1985-86.

(**) Los datos de 1986 excluyen únicamente al sector eléctrico.

Fuente: Central de Balances del Banco de España, volumen I, 1984 y 1985, y elaboración propia.

CUADRO N.º 2

RENTABILIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA. COMPARACION DE LAS EMPRESAS COMUNES
(Valores medios expresados en porcentaje)

	<i>Total empresas</i>	<i>Sector público</i>	<i>Sector privado</i>	<i>Sector público excepto energ. y agua cal.</i>	<i>Sector privado excepto energ. y agua cal.</i>	<i>Sector energético eléctrico y agua cal.</i>
1. RESULTADO NETO SOBRE VENTAS Y SUBVENCIONES						
1984	1,47	-1,93	2,74	-3,59	2,59	3,45
1985	2,21	-0,82	3,35	-1,92	3,33	3,36
1986	3,09	0,34	4,12	-1,06	4,70	2,81
2. GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS						
1984	9,82	13,91	8,30	13,02	4,81	18,72
1985	8,40	11,67	7,17	10,79	4,10	16,72
1986	8,15	11,37	6,96	9,93	3,59	19,42
3. MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION						
1984	14,17	19,38	12,42	20,90	10,27	20,48
1985	14,14	18,65	12,46	20,09	10,56	20,24
1986	15,78	20,84	14,04	20,68	11,15	27,04
4. RENTABILIDAD ECONOMICA BRUTA						
1984	10,54	10,76	10,41	10,94	15,23	7,50
1985	10,61	10,18	10,88	11,31	16,68	6,94
1986	12,25	11,65	12,61	11,40	16,00	4,66
5. RENTABILIDAD ECONOMICA DEL ACTIVO						
1984	6,17	4,81	6,96	4,71	11,24	3,93
1985	6,58	4,99	7,51	5,03	11,93	4,38
1986	7,25	5,52	8,29	4,86	13,53	4,93
6. RENTABILIDAD FINANCIERA DE LOS RECURSOS PROPIOS						
1984	2,49	-2,74	4,96	-5,37	7,47	3,10
1985	3,88	-1,18	6,42	-2,78	9,97	3,16
1986	5,26	0,45	7,84	-1,44	13,76	2,46
7. GASTOS FINANCIEROS SOBRE RECURSOS AJENOS REMUNERADOS						
1984	14,04	13,22	8,90	11,46	15,59	4,61
1985	11,97	11,44	8,49	11,07	14,27	5,20
1986	11,46	10,89	8,70	10,25	13,23	6,46
8. REMUNERACION DEL PASIVO TOTAL						
1984	2,36	8,72	8,50	8,85	9,12	8,17
1985	13,59	1,22	7,73	8,09	8,75	6,73
1986	14,82	7,74	8,03	7,34	8,31	3,87

Fuente: Central de Balances del Banco de España. Avance 1985-86 y elaboración propia.

— la disminución relativa del coste de la financiación ajena, consecuencia de una mejor gestión financiera y de la caída en los tipos de interés;

— el mayor coste de la financiación en la empresa privada respecto a la pública, que tiene un mejor acceso a subvenciones y créditos preferenciales;

— la mayor consistencia de la empresa pública en cuanto a la evolución de los valores añadidos ajustados, frente a las oscilaciones de la empresa privada;

— la importante caída en la rentabilidad económica bruta de la empresa pública, como consecuencia de las inversiones acometidas en la modernización de las costosas instalaciones necesarias para operar en sus sectores de actividad, las mayores cargas de gastos de personal, etcétera.

Como complemento a la información ofrecida, y a efectos de proporcionar una perspectiva más realista de la evolución de la empresa española, en el cuadro n.º 2 ofrecemos los datos más significativos de nuestro estudio relativos a las «empresas comunes» de la Central de Balances, es decir, las 2.133 compañías que han proporcionado información desde la creación de la referida base de datos en 1982. Este grupo se caracteriza por tener una fuerte representación de empresas grandes de tipo industrial y público, y, de modo particular, las eléctricas. En general, el comportamiento de los indicadores de este colectivo es similar al del conjunto de todas las empresas de la base de datos, tomadas año a año, aunque con algunas salvedades dignas de mención:

— se observa una diferencia más acusada en el comportamiento de la empresa privada respecto de la pública, a consecuencia de las características propias de ambos tipos de empresas en lo relativo a tamaño, estilo de dirección, interés estratégico, oferta de productos, política de precios, etcétera;

— la evolución inversa de la remuneración de los recursos ajenos en el sector eléctrico respecto al resto de las agrupaciones, debido al fuerte endeudamiento de este sector y a las características de dicha deuda;

— el crecimiento del margen bruto de explotación del sector eléctrico también supera al del resto, por tratarse de un proceso de producción intensivo en tecnología. Esto último se compensa con las fuertes cargas de estructura del sector —y de modo particular los gastos financieros— que dan lugar a una evolución más relajada de los indicadores de rentabilidad;

— la mayor fluctuación de los valores dentro de cada grupo de empresas, a consecuencia del número y del tamaño relativo de éstas.

Como conclusión, podemos afirmar que la rentabilidad global de la empresa española, medida en sus diversas dimensiones, presenta una evolución favorable, siendo de destacar el comportamiento del sector público.

2. La rentabilidad por sectores

Este análisis permite complementar los resultados generales del epígrafe anterior con una serie de puntualizaciones referidas a los grandes sectores en que se divide el tejido económico de nuestro país. De esta forma, podremos comprobar cómo hay algunos sectores que muestran signos inequívocos de un gran dinamismo y capacidad de expansión, mientras que otros presentan indicios de estar en declive como consecuencia de los procesos de ajuste propios de una economía en evolución. Para realizar este estudio, hemos recopilado la información del cuadro n.º 3, con los datos de nuestro cuadro de indicadores.

Sobre la base de esta información, podemos identificar las siguientes apreciaciones:

— los sectores más rentables son los asociados con la prestación de servicios, seguidos de la industria—que ha tenido una significativa recuperación respecto a periodos anteriores— y el agrario. Ello es debido tanto a las diferentes estructuras productivas como a la reacción que los distintos sectores están teniendo a la reactivación económica de los últimos tiempos;

— los gastos financieros son más gravosos —respecto a las ventas y los recursos ajenos remunerados— para las empresas de los sectores industriales, seguidas de las de los servicios y la agricultura. En esta línea, se observan también diferencias entre los sectores que componen cada rama del entramado económico del país, resaltando los casos de los sectores con condiciones particulares en cuanto a las características de la deuda, las formas de financiación y los tipos aplicados, como son, entre otros, el agrario, el energético y la construcción;

— en esta línea, cabe destacar también que la baja rentabilidad financiera de los sectores industriales —respecto de la agricultura y pesca, por un lado, y los servicios, por otro— es debida a la mayor necesidad de financiación propia y a su menor rentabilidad económica;

— la estructura de los sistemas productivos, las condiciones de la financiación y los ciclos de explotación también condicionan la remuneración del pasivo total, que es otro factor diferenciador de la agricultura y los servicios frente al grueso de los sectores industriales;

— el sector servicios, en sus diversas ramas, junto con los subsectores industriales más intensivos en capital, es el principal

CUADRO N.º 3

ANÁLISIS ECONÓMICO POR GRANDES SECTORES DE ACTIVIDAD

	Agrario	Pesca	Energía y agua caliente	Agua	Exiracción de minerales	Sidero-metalurgia	Material construcción y vidrio	Productos químicos	Industria transformación del metal
1. RESULTADO NETO SOBRE VENTAS									
1984	0,75	6,02	2,44	5,63	2,68	-6,82	2,66	3,84	-4,66
1985	1,17	8,38	2,66	7,50	-1,97	-6,75	3,38	5,18	-3,67
1986	1,70	14,36	2,65	7,54	-14,87	-8,01	8,14	7,13	-0,79
2. GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS									
1984	1,94	7,02	14,73	7,64	9,03	12,11	6,86	4,17	7,96
1985	1,56	4,70	13,48	7,08	7,59	10,71	5,87	3,61	6,67
1986	1,42	5,28	16,88	6,47	7,15	10,58	3,82	2,92	5,33
3. MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION									
1984	4,03	22,18	16,47	26,78	25,49	20,38	18,94	13,00	6,95
1985	4,03	19,41	17,51	29,63	15,64	10,55	18,36	12,86	7,48
1986	3,18	26,86	25,18	34,42	3,75	7,62	22,54	14,51	8,15
4. RENTABILIDAD ECONOMICA BRUTA									
1984	13,30	17,75	11,24	7,21	9,44	8,72	13,59	14,53	5,93
1985	12,23	20,95	9,89	10,21	9,28	6,54	13,00	15,07	7,62
1986	9,54	19,67	10,40	9,22	1,79	4,23	17,78	16,17	9,41
5. RENTABILIDAD ECONOMICA DEL ACTIVO									
1984	10,19	12,89	5,12	4,21	2,63	5,70	11,35	14,07	4,25
1985	9,11	17,31	5,09	6,60	3,92	2,95	11,16	15,05	5,33
1986	6,54	18,22	5,70	5,05	-6,95	0,25	16,12	17,41	8,12
6. RENTABILIDAD FINANCIERA DE LOS RECURSOS PROPIOS									
1984	7,30	10,54	2,98	(*)	(*)	(*)	4,03	8,64	(*)
1985	6,49	21,88	2,59	3,96	(*)	(*)	3,60	11,62	(*)
1986	11,54	21,00	1,83	3,09	(*)	(*)	10,05	13,28	(*)
7. GASTOS FINANCIEROS SOBRE RECURSOS AJENOS REMUNERADOS									
1984	15,22	13,85	14,64	13,65	16,85	13,24	18,56	18,24	15,45
1985	11,41	10,79	10,80	13,13	14,22	11,61	15,83	16,40	14,32
1986	9,05	10,74	10,46	10,05	12,56	11,00	14,05	14,49	13,24
8. REMUNERACION DEL PASIVO TOTAL									
1984	6,86	9,39	9,24	4,72	9,54	10,39	8,52	9,32	12,59
1985	6,31	6,81	7,38	4,55	6,88	8,71	7,55	9,49	10,97
1986	6,17	5,86	7,56	3,40	5,51	7,84	6,83	8,65	9,50
9. VALOR AÑADIDO AJUSTADO POR EMPLEADO									
1984	1,13	5,33	7,54	3,78	4,84	4,37	3,63	4,36	2,41
1985	1,23	6,52	8,50	4,30	4,20	3,54	3,95	4,82	2,78
1986	1,35	5,54	9,95	5,14	2,85	3,58	5,01	5,43	3,16
10. VALOR AÑADIDO AJUSTADO SOBRE PRODUCCION O VENTAS Y SUBVENCIONES									
1984	13,76	39,81	24,78	57,77	40,38	37,87	42,50	27,34	33,78
1985	13,75	36,04	26,20	57,34	33,49	30,71	42,46	27,36	32,70
1986	12,10	53,95	36,36	62,00	29,17	30,71	46,37	30,84	33,19

(*) Rentabilidad nula o negativa.

Nota: Los datos de 1986 se dan sobre la base de la información de 4.382 empresas obtenida el 4 de enero de 1988.
Fuente: Central de Balances del Banco de España, vol. I, 1984 y 1985, y elaboración propia.

CUADRO N.º 3 (conclusión)

ANÁLISIS ECONOMICO POR GRANDES SECTORES DE ACTIVIDAD

	<i>Industrias alimen- tarias</i>	<i>Industrias manufac- tureras no alimen- tarias</i>	<i>Construc- ción</i>	<i>Comercio</i>	<i>Hoste- leria</i>	<i>Transpor- tes y comuni- caciones</i>	<i>Otros servicios</i>	<i>Total</i>
1. RESULTADO NETO SOBRE VENTAS								
1984	1,02	1,64	1,12	1,82	7,08	1,84	6,05	0,87
1985	2,77	2,31	2,18	2,35	6,63	3,09	8,41	1,69
1986	3,94	5,14	1,83	3,76	4,38	4,81	13,15	3,07
2. GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS								
1984	3,26	6,11	3,77	2,74	3,81	16,54	3,70	8,77
1985	2,96	5,39	3,69	2,26	3,86	15,02	3,05	7,69
1986	2,03	4,48	3,32	1,87	4,40	13,28	2,64	7,28
3. MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION								
1984	7,23	12,79	6,20	5,32	14,74	40,38	13,19	13,68
1985	8,19	13,19	7,35	6,52	15,86	40,27	15,61	13,81
1986	8,50	14,07	4,81	7,33	14,31	41,49	15,98	15,39
4. RENTABILIDAD ECONOMICA BRUTA								
1984	13,35	11,79	11,73	14,56	16,67	9,32	11,39	10,39
1985	14,83	12,90	11,05	17,82	17,59	9,93	15,61	10,67
1986	16,86	14,32	7,25	21,51	13,03	10,55	19,21	11,36
5. RENTABILIDAD ECONOMICA DEL ACTIVO								
1984	11,27	11,18	9,90	12,04	11,63	6,08	7,99	6,57
1985	14,34	12,06	10,40	13,59	12,11	6,63	11,70	7,06
1986	16,62	14,37	8,42	17,92	9,55	7,22	15,87	8,02
6. RENTABILIDAD FINANCIERA DE LOS RECURSOS PROPIOS								
1984	0,44	1,82	3,25	9,42	9,03	0,06	3,98	(*)
1985	8,80	4,24	6,95	7,54	9,14	1,09	7,22	1,72
1986	11,59	10,57	6,32	12,82	6,16	2,51	14,28	3,60
7. GASTOS FINANCIEROS SOBRE RECURSOS AJENOS REMUNERADOS								
1984	17,81	17,96	14,12	12,25	12,90	12,18	11,34	14,37
1985	16,84	16,14	15,03	15,91	13,61	11,58	11,11	12,17
1986	15,42	14,65	12,20	16,27	11,91	11,08	12,15	11,46
8. REMUNERACION DEL PASIVO TOTAL								
1984	10,43	10,52	9,05	6,89	5,19	7,09	5,88	9,00
1985	9,83	8,88	8,80	8,04	6,30	6,93	7,56	7,91
1986	9,08	8,09	7,97	7,75	5,12	6,96	10,33	7,75
9. VALOR AÑADIDO AJUSTADO POR EMPLEADO								
1984	3,15	2,69	2,42	2,88	2,14	4,00	3,85	3,59
1985	3,58	3,04	2,56	3,50	2,32	4,39	4,53	3,97
1986	3,98	3,41	2,75	4,11	2,41	4,93	5,22	4,49
10. VALOR AÑADIDO AJUSTADO SOBRE PRODUCCION O VENTAS Y SUBVENCIONES								
1984	18,57	35,16	30,96	16,76	52,01	65,24	39,98	30,99
1985	20,02	35,14	32,95	17,47	52,53	64,97	39,63	31,01
1986	20,81	37,26	31,71	18,07	51,45	66,30	45,38	34,21

(*) Rentabilidad nula o negativa.

Nota: Los datos de 1986 se dan sobre la base de la información de 4.382 empresas obtenida el 4 de enero de 1988.

Fuente: Central de Balances del Banco de España, vol. I, 1984 y 1985, y elaboración propia.

CUADRO N.º 4

VENTAS POR EMPLEADO DE LAS EMPRESAS, POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (1985-1986)

	AÑO 1985			AÑO 1986		
	Ventas (millones ptas.)	Empleados	Ventas por empleado (millones ptas.)	Ventas (millones ptas.)	Empleados	Ventas por empleado (millones ptas.)
0. Nacional	6.088.485	459.292	13,25	5.922.703	465.377	12,72
1. Andalucía	1.202.079	65.475	18,36	993.497	65.484	15,17
2. Aragón	237.613	20.447	11,62	260.628	21.036	12,39
3. Asturias	453.535	57.668	7,86	416.620	55.780	7,46
4. Baleares	82.887	8.981	9,23	89.909	9.332	9,63
5. Cantabria	99.936	8.990	11,11	105.551	8.942	11,80
6. Canarias	148.536	18.503	8,02	160.336	18.296	8,76
7. Castilla y León	699.474	56.180	12,45	806.832	54.902	14,69
8. Castilla-La Mancha	104.939	11.886	8,82	113.861	12.107	9,40
9. Cataluña	2.405.191	177.888	13,52	2.554.501	176.914	14,44
10. Extremadura	25.901	3.412	7,59	25.543	3.304	7,73
11. Galicia	463.984	36.282	12,78	488.109	36.952	13,21
12. Madrid	2.142.509	195.262	10,97	2.328.929	196.719	11,83
13. Murcia	100.273	8.170	12,27	108.545	8.488	12,78
14. Navarra	135.405	9.871	13,71	145.089	9.911	14,64
15. País Vasco	918.560	66.677	13,77	829.300	64.142	12,93
16. La Rioja	41.236	4.589	8,98	42.524	4.610	9,22
17. Comunidad Valenciana	780.369	52.820	14,77	783.839	54.263	14,44
TOTALES	16.130.912	1.262.396	12,78	16.176.316	1.266.559	12,77

Fuente: Central de Balances del Banco de España, Madrid, 1988, y elaboración propia. (Datos al 27-1-88).

generador de valor añadido en términos relativos, seguido del resto de las actividades industriales y del sector agrícola. Esto también condiciona la evolución del margen bruto en los referidos sectores, que siguen unas pautas de conducta similares;

— la mayor parte de los indicadores reflejan la situación crítica que están atravesando sectores como el energético, la transformación del metal, la extracción de minerales y la siderometalurgia. Sin embargo, se detecta una situación de auge en la pesca, productos químicos, otros servicios, comercio, industria alimentaria, y material de construcción y vidrio, entre otros;

— mención especial merece el sector de hostelería, el cual, aún a pesar de mostrar una situación

saludable respecto a la mayoría de los sectores, comienza a mostrar síntomas de pérdida de rentabilidad, quizá debido a la mayor competitividad y al creciente control que los intermediarios ejercen sobre las relaciones de intercambio en el mismo, y que afectan directamente a la reducción en el margen bruto de explotación.

Del análisis de la información anterior se deduce que los sectores más rentables son aquellos dedicados a la prestación de servicios, los emergentes con perspectivas de futuro y los sectores básicos que sirven de apoyo a los anteriores. Finalmente, se detecta la situación crítica de los sectores básicos objeto de reconversión industrial. Estas observaciones se ven complementadas por la situación de la estructura

financiera en los distintos sectores, destacándose el alto coste de los recursos ajenos de las empresas industriales —con la excepción del sector energético— y de servicios. Ello viene condicionado por las políticas de dividendos seguidas por las empresas, las perspectivas estratégicas del sector y la consiguiente percepción del riesgo por parte de los acreedores financieros, lo cual determina la facilidad de acceso de las empresas al mercado de capitales.

3. La rentabilidad por comunidades autónomas

En el cuadro n.º 4 se recoge la evolución de las ventas por empleado de las empresas de la

base de datos de la Central de Balances del Banco de España, por comunidades autónomas, en los años 1985 y 1986, observándose su estabilidad general y las oscilaciones significativas de Andalucía, Castilla y León, y el País Vasco. No obstante, estos datos deben ser complementados por otros indicadores para lograr una perspectiva más realista de la rentabilidad de la empresa española en las distintas áreas de la geografía nacional.

Así, en el cuadro n.º 5 se puede comparar la situación de cada empresa regional o autonómica respecto a los valores medios totales. La primera apreciación es la aceptable rentabilidad de la empresa española, ya puesta de ma-

nifiesto en epígrafes anteriores. Además, podemos extraer otras conclusiones de interés:

— las empresas más productivas, en términos de ventas por empleado, son las ubicadas en Andalucía, Castilla y León, Navarra, Cataluña y Comunidad Valenciana, estando en última posición las situadas en Asturias, Extremadura y Canarias;

— en cuanto a valor añadido por empleado, destacan las de Castilla y León, Navarra y Cataluña, ocupando las últimas posiciones las comunidades de Extremadura, Murcia y La Rioja.

— en relación con el margen bruto, son de destacar las empresas situadas en Baleares, Na-

varra, Canarias, y Castilla y León, ocupando las últimas posiciones las comunidades de Extremadura, Murcia y el País Vasco;

— respecto a la rentabilidad del activo neto y de los recursos propios, cabe destacar las comunidades de Murcia, Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha, ofreciendo los menores valores las comunidades de Asturias, Extremadura y País Vasco para el primer criterio, y las de Cataluña, Aragón y La Rioja para el segundo. En este último caso, podemos hacer la reflexión de que las regiones que presentan un asterisco en la valoración de este *ratio* son, precisamente aquellas en que se sitúan un gran número de empresas deficitarias proce-

CUADRO N.º 5

ANÁLISIS ECONOMICO DE LA EMPRESA POR COMUNIDADES AUTONOMAS EN 1986
(Datos en millones de pesetas o en porcentaje)

	Ventas por empleado	Valor añadido por empleado	Margen bruto por explotación (porcentaje)	Rentabilidad económica del activo neto (porcentaje)	Rentabilidad financiera de los recursos propios (porcentaje)	Remuneración del pasivo total (porcentaje)	Gastos financieros sobre recursos ajenos remunerados (porcentaje)
0. Nacional	12,72	5,08	19,42	8,38	5,07	8,07	11,46
1. Andalucía	15,17	4,24	12,36	5,92	(*)	8,16	12,01
2. Aragón	12,39	3,54	11,84	10,17	4,99	5,84	12,87
3. Asturias	7,46	3,32	10,82	0,28	(*)	7,80	10,99
4. Baleares	9,63	4,01	19,43	11,02	7,01	6,26	13,35
5. Cantabria	11,80	4,15	15,62	7,33	(*)	8,56	13,07
6. Canarias	8,76	3,22	16,95	10,28	7,63	5,60	14,82
7. Castilla y León	14,69	5,21	16,93	6,12	6,72	7,50	11,52
8. Castilla-La Mancha	9,40	3,52	15,79	14,07	9,46	6,14	14,96
9. Cataluña	14,44	4,52	13,99	7,62	0,85	6,71	9,92
10. Extremadura	7,73	2,24	7,08	0,53	(*)	6,01	12,11
11. Galicia	13,21	3,52	11,50	6,40	(*)	7,73	11,88
12. Madrid	11,83	4,17	12,36	10,47	5,43	8,46	13,32
13. Murcia	12,78	2,78	9,01	14,02	12,33	7,74	13,87
14. Navarra	14,64	4,94	17,40	11,39	8,20	6,99	12,45
15. País Vasco	12,93	4,02	9,73	5,47	(*)	8,04	12,59
16. La Rioja	9,22	2,87	12,23	10,48	5,00	5,79	15,55
17. Comunidad Valenciana	14,44	3,64	12,03	13,07	11,62	5,25	9,05
MEDIA TOTAL EMPRESAS.	12,77	4,47	15,51	7,98	3,53	7,78	11,47

(*) Denominador negativo o valor del *ratio* no significativo.

Fuente: Central de Balances del Banco de España, Madrid, 1988, y elaboración propia. (Datos al 27-1-88).

dentes de sectores básicos y en declive;

— en cuanto a la remuneración del pasivo total, las empresas más destacadas se encuentran en Valencia, Canarias y La Rioja, efectuándose unos pagos mayores en Cantabria, Madrid y Andalucía;

— el coste del capital ajeno más bajo lo soportan las empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana, Cataluña y Asturias, siendo más ineficientes las de La Rioja, Castilla-La Mancha y Canarias.

Las razones que determinan estas pautas de conducta pueden ser muy variadas y complejas, y han de analizarse en el contexto del resto de los factores que tipifican a nuestras empresas (tamaño, sector de actividad, especialización productiva, forma de propiedad, etc.), que ya han sido analizados en el primer trabajo de esta investigación. No obstante, podemos concluir que las empresas con una situación económica más deteriorada tienden a localizarse en Extremadura, Canarias, La Rioja y el País Vasco, mientras que las más destacadas se ubican en Levante, Navarra, Castilla y León, y Murcia.

III. ACTITUD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA ANTE LA INNOVACION TECNOLÓGICA

Para evaluar la actitud de la empresa española ante la innovación, tomaremos como base de datos la relación de empresas que han invertido en I + D cifras superiores a los 120 millones de pesetas en 1986 (véase el cuadro número 6). Hemos de reconocer

que estamos suponiendo que las firmas innovadoras son las que realizan importantes gastos en I + D; a este respecto, ciertos autores, entre los que podemos destacar a Porter (3) y Ramo, defienden la tesis según la cual el ritmo de innovación no viene determinado únicamente por el presupuesto en I + D, sino que además hay que tomar en consideración el estado de la economía, la política de concurrencia, la adjudicación de los mercados públicos, la propiedad industrial, etc., factores que constituyen todos ellos verdaderos cuellos de botella que obstaculizan la aparición de la innovación (4).

Sin embargo, se puede afirmar que las empresas que figuran en el cuadro n.º 6 han asimilado la importancia de las innovaciones, fundamentando el éxito de sus procesos de innovación en la existencia de una eficiente infraestructura tecnológica promovida por unos elevados y constantes gastos en I + D. En consecuencia, no sabemos si dichas empresas consiguen optimizar sus recursos tecnológicos disponibles, pero de lo que no cabe duda es de que sus inversiones en I + D crean condiciones favorables para desarrollar con ciertas garantías de éxito un proceso de innovación.

Si tomamos como primer criterio *el tamaño de las empresas*, constatamos que todas las empresas relacionadas figuran en la clasificación de las 2.000 mayores empresas de España. De esta forma, podemos afirmar que las empresas que consagran importantes presupuestos a I + D son empresas de tamaño grande y mediano. No obstante, si calculamos el porcentaje de ingresos anuales que representan estos gastos en I + D, observamos que no existe una exacta correlación

entre los volúmenes de ventas y los gastos en I + D. Por consiguiente, el esfuerzo innovador que realizan las empresas es muy variable, y no viene determinado por el importe de la facturación que obtienen.

A continuación, podemos referirnos a la *distribución sectorial de las empresas*. Con este criterio, deseamos averiguar si el tipo de actividad industrial desarrollada fija el comportamiento tecnológico de las empresas. Los sectores de actividad con mayor representatividad son los de industria farmacéutica, construcciones mecánicas, informática, electrodomésticos, electrónica, química y material eléctrico. Ciertas actividades, como industria farmacéutica, informática y electrónica, son industrias en crecimiento que se benefician de un entorno que podemos calificar de favorable en términos generales. Sin embargo, también es digno de destacar el lugar que ocupan ciertos sectores tradicionales afectados por la crisis y en reconversión, como son los de construcciones mecánicas, electrodomésticos y química. Para estos sectores básicos en dificultad, el gasto en I + D responde esencialmente a inquietudes económicas o necesidades apremiantes dictadas por la competencia vigente. Dicha situación refleja, de cara a la innovación, una actitud defensiva de tipo imitativo que implica, *a posteriori*, una reacción financiera para corregir las carencias tecnológicas que se manifiestan cuando aparecen nuevos productos en el mercado o cambian las condiciones de oferta en detrimento de las empresas pasivas. En esta ocasión, las empresas de los sectores tradicionales que realizan costosas inversiones en I + D llevan a cabo planes excepcionales de rea-

CUADRO N.º 6

**EMPRESAS ESPAÑOLAS
QUE INVIRTIERON POR ENCIMA DE LOS 120 MILLONES DE PESETAS
EN I + D EN 1986**

EMPRESAS	Sector	Control financiero	Inversiones en I + D (millones ptas.)	Ingresos (millones ptas.)	Inversión I + D (porcentaje)	Lugar entre las 1.000 primeras exportadoras en 1987
1. Construcciones Aeronáuticas	Constr. mecánicas	Público	6.500	41.853	15,53	14
2. IBM España	Informática	Extranjero	3.340	180.120	1,85	10
3. Standard Eléctrica	Electrónica	Extranjero	2.849	58.494	4,87	60
4. E. N. de Electricidad	Energía eléctrica	Regulado	2.284	239.683	0,95	—
5. Telefónica	Servicios públicos	Público	2.266	468.011	0,48	—
6. Motor Ibérica	Vehículos	Extranjero	2.050	79.664	2,57	23
7. SEAT	Vehículos	Extranjero	1.700	249.115	0,68	2
8. Alcadia	Química	Público	1.200	86.445	1,39	—
9. Siemens	Material eléctrico	Extranjero	1.130	32.391	3,49	120
10. E. N. del Petróleo	Petróleo	Público	1.103	418.808	0,26	4
11. Hispano Olivetti	Informática	Extranjero	985	29.707	3,31	88
12. Lámparas Z.	Electrodomésticos	Extranjero	900	27.048	3,33	—
13. Nestlé	Alimentación	Extranjero	780	88.706	0,88	71
14. Laboratorios Dr. Esteve	Industria farmacéutica	Privado	754	12.873	5,86	260
15. FUJITSU España	Informática	Extranjero	751	17.831	4,21	—
16. IBERDUERO	Energía eléctrica	Regulado	741	203.146	0,36	—
17. Const. y Aux. Ferrocarriles	Constr. mecánicas	Privado	712	14.668	4,85	—
18. Antonio Gallardo	Industria farmacéutica	Privado	678	6.787	9,99	—
19. Ferrer Internacional	Industria farmacéutica	Privado	641	9.960	6,43	443
20. Española de Petróleos	Petróleo	Bancario	601	279.800	0,21	6
21. Telettra Española	Electrónica	Extranjero	569	15.614	3,64	983
22. ACERINOX	Siderometalurgia	Extranjero	557	41.889	1,33	22
23. Antibióticos	Industria farmacéutica	Extranjero	530	21.466	2,47	33
24. Cros	Química	Extranjero	513	46.235	1,11	206
25. Empresa Auxiliar Industrial	Construcción	Público	494	35.666	1,38	—
26. Dragados y Construcciones	Constr. e inmobiliarias	Bancario	478	134.907	0,35	19
27. UNISYS	Informática	Extranjero	464	19.345	2,40	—
28. Productos Pirelli	Caucho, neumáticos	Extranjero	460	44.160	1,04	89
29. Philips Informática y Com.	Informática	Extranjero	437	14.831	2,95	—
30. Cristalería Española	Vidrio	Extranjero	420	36.026	1,16	85
31. AMPER	Electrónica	Extranjero	411	9.609	4,28	524
32. INVESTRONICA	Informática	Privado	410	6.350	6,46	124
33. Rio Tinto Minera	Metalurgia. F.	Extranjero	400	36.584	1,09	32
34. Renault Vehículos Industriales	Vehículos	Extranjero	400	29.108	1,37	8
35. Galerías Preciados	Grandes almacenes	Extranjero	400	74.500	0,54	—
36. JOVAC	Grandes almacenes	Privado	390	12.500	3,12	—
37. General Electric. Electrom.	Electrónica	Extranjero	355	4.770	7,44	—
38. Sandoz	Industria farmacéutica	Extranjero	350	13.850	2,53	202
39. Ulgor	Electrodomésticos	Cooperativa	342	23.149	1,48	68
40. J. Uriach & Cia.	Industria farmacéutica	Privado	342	3.955	8,65	—
41. Banco Vitalicio	Seguros	Extranjero	341	21.827	1,56	—
42. Tabacalera	Actividades diversas	Público	335	283.689	0,12	268
43. Aplicaciones Técnicas Industriales.	Constr. mecánicas	Extranjero	329	6.161	5,34	—
44. La Seda de Barcelona	Textil	Extranjero	311	30.151	1,03	144
45. CPC España	Alimentación	Extranjero	309	21.010	1,47	786
46. ENTEL	Informática	Privado	280	5.103	5,49	—
47. Boehringer Ingelheim	Industria farmacéutica	Extranjero	274	11.427	2,40	330
48. Hispano Química	Química	Extranjero	270	9.714	2,78	521
49. E. N. de Óptica	Actividades diversas	Público	237	3.275	7,24	925
50. DANONE	Productos lácteos	Privado	225	45.000	0,50	—

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por *Fomento de la Producción* 1987 y 1988.

CUADRO N.º 6 (conclusión)

**EMPRESAS ESPAÑOLAS
QUE INVIRTIERON POR ENCIMA DE LOS 120 MILLONES DE PESETAS
EN I + D EN 1986**

EMPRESAS	Sector	Control financiero	Inversiones en I + D (millones ptas.)	Ingresos (millones ptas.)	Inversión I + D (porcentaje)	Lugar entre las 1.000 primeras exportadoras en 1987
51. Braun Española	Electrodomésticos	Extranjero	224	14.114	1,59	44
52. Alter	Industria farmacéutica	Privado	218	6.330	3,44	—
53. FAES	Constr. mecánicas	Extranjero	215	12.400	1,73	317
54. VICASA	Vidrio	Extranjero	215	31.832	0,67	728
55. E. N. de Ingeniería	Ingeniería	Público	215	10.461	2,05	981
56. Balay	Electrodomésticos	Privado	212	17.058	1,24	92
57. Corberó	Electrodomésticos	Extranjero	212	9.750	2,17	—
58. Petróleos del Norte	Petróleo	Extranjero	211	183.179	0,11	7
59. Maquinista	Constr. mecánicas	Público	210	5.688	3,69	—
60. Industrias Telecomunicación	Electrónica	Extranjero	209	15.781	1,32	319
61. Sanyo España	Electrodomésticos	Extranjero	207	22.300	0,93	271
62. Peñarroya-España	Minería	Extranjero	207	8.457	2,45	252
63. Butano	Petróleo	Público	206	122.175	0,17	—
64. Nixdorf Computer	Electrónica	Extranjero	203	21.612	0,94	95
65. Energía Industrias Aragonesas	Química	Privado	203	16.728	1,21	137
66. Camp	Perfumería y deterg.	Privado	203	24.356	0,83	229
67. Asturiana de Zinc	Metalurgia f.	Bancario	202	21.552	0,94	35
68. FEVE	Transportes	Público	198	4.766	4,15	—
69. Cables de Comunicaciones	Material eléctrico	Privado	193	6.620	2,91	1.123
70. Química Farmacéutica Bayer	Industria farmacéutica	Extranjero	190	9.145	2,08	501
71. IGODA	Industria farmacéutica	Extranjero	186	6.875	2,70	657
72. Centro Cálculo Sabadell	Informática	Extranjero	186	3.676	5,06	—
73. John Deere Ibérica	Vehículos	Extranjero	180	21.432	0,84	171
74. Promotora de Minas Carbón	Minería	Privado	180	3.477	5,18	—
75. Zardoya Otis	Material eléctrico	Extranjero	179	14.449	1,24	380
76. Du Pont Ibérica	Comerciales	Extranjero	178	11.793	1,51	292
77. Finanzauto	Comerciales	Bancario	176	30.364	0,58	—
78. Obras Subterráneas	Constr. e inmobiliarias	Privado	175	3.700	4,73	—
79. Hidroeléctrica Española	Energía eléctrica	Regulado	171	216.581	0,08	—
80. Jumberca	Constr. mecánicas	Privado	169	10.015	1,69	41
81. Aiscondel	Plásticos	Extranjero	167	18.105	0,92	98
82. Courtaulds Fibras	Textil	Extranjero	166	17.957	0,92	69
83. Amp. Española	Material eléctrico	Extranjero	165	3.557	4,64	—
84. Unión Eléctrica Fenosa	Energía eléctrica	Regulado	164	197.877	0,08	—
85. Nacional Motor	Vehículos	Privado	155	4.890	3,17	—
86. Ederlan	Siderometalurgia	Cooperativa	151	4.737	3,19	153
87. Exin Lines Bros	Actividades diversas	Extranjero	150	3.337	4,49	—
88. Fabricantes Electrodomésticos	Electrodomésticos	Privado	150	12.958	1,16	129
89. Tenneco España	Constr. mecánicas	Extranjero	147	9.453	1,55	105
90. Española de la Penicilina	Industria farmacéutica	Privado	147	6.209	2,37	422
91. Cav. Condiesel	Constr. mecánicas	Extranjero	144	6.809	2,11	191
92. Schering España	Química	Extranjero	142	5.646	2,51	—
93. Industrias Copreci	Constr. mecánicas	Cooperativa	140	4.912	2,85	—
94. Brilen	Textil	Privado	140	7.189	1,95	—
95. Ciba-Geigy	Química	Extranjero	140	1.264	11,07	150
96. Cyanamid Ibérica	Industria farmacéutica	Extranjero	140	5.089	2,75	—
97. Cables Pirelli	Material eléctrico	Extranjero	135	12.123	1,11	546
98. Palex (Grupo)	Industria farmacéutica	Extranjero	132	9.353	1,41	663
99. Ona Electro-Erosión	Material eléctrico	Privado	125	2.471	5,06	441
100. E. N. de Celulosas	Papel y cartón	Público	121	42.435	0,28	21

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por *Fomento de la Producción* 1987 y 1988.

juste estructural para intentar recobrar una posición competitiva perdida en el seno de su sector de actividad.

El tercer criterio tomado en consideración es el *origen del control financiero* de las empresas. Los grupos de poder predominantes en el capital social de las empresas que figuran en el cuadro n.º 6 indican una clara mayoría de capital extranjero. Según nuestras estimaciones, 55 empresas del cuadro n.º 6 tendrían como principal accionista a un socio exterior, mientras que 12 empresas estarían participadas fundamentalmente por capital público, otras 4 dependerían de la banca, 3 serían cooperativas y 21 se encontrarían dirigidas por representantes del sector privado. Mención aparte merecen las compañías en que la Administración pública ejerce un control no financiero (excepto en ENDESA), pero sí efectivo, a través de su intervención en materia de tarifas, productos, mercados o inversiones. Esta situación coloca a las empresas del sector en una posición de dependencia relativa respecto a los poderes públicos que cuales reduce de forma ostensible la libertad estratégica de aquellas.

Como último criterio, elegimos el *grado de apertura exterior de las empresas*. De las 100 empresas analizadas, 63 exportan por un valor superior a los 500 millones. Estos niveles de facturación a la exportación son importantes teniendo en cuenta que en España sólo 1.216 empresas exportaron por encima de los 500 millones de pesetas en 1987. La relación de causa-efecto que prevalece entre I + D y exportación resulta fácilmente comprensible. Efectivamente, por una parte, las empresas más dinámicas en I + D adquieren un grado

de competitividad que explotan internacionalmente y, recíprocamente, deducimos que el hecho de participar en el comercio exterior conduce a las empresas a adaptar tecnológicamente sus procesos y productos para alcanzar el nivel de competitividad que exige el mercado internacional.

En resumen, según estas características, la empresa innovadora española pertenece preferentemente a un sector básico o estratégico consolidado que goza de buenas perspectivas de desarrollo, dado que existe una demanda en crecimiento, su tamaño es relativamente grande, ya que suele ser una firma de ámbito nacional y exportadora. En cuanto a la clase de empresa según el origen de su capital social, destaca claramente la empresa con participación extranjera o la filial de una compañía multinacional.

Estas características configuran un tipo de empresa que, habiendo alcanzado una cierta madurez económica y tecnológica, sigue introduciendo innovaciones con el objeto de perfeccionar los procesos utilizados y la calidad de los productos fabricados.

Las innovaciones tecnológicas otorgan unas determinadas ventajas a las empresas, máxime cuando son entidades emprendedoras que saben anticipar acontecimientos, formulando las primeras estrategias de innovación ofensivas. Pero no todas las innovaciones se convierten sistemáticamente en éxitos comerciales capaces de relanzar económicamente a las empresas. Para que un proceso de innovación produzca los efectos positivos que de él se esperan, la empresa debe franquear previamente una multitud de obstáculos generales y específicos. Po-

demostramos citar los siguientes obstáculos que frenan especialmente la motivación innovadora de la empresa española (5):

- Coste y financiación de la innovación.
- Intervención de la Administración pública.
- Aceptación de la innovación por los consumidores.
- Imperfección del mercado de *inputs*.
- El poder de mercado.
- Ayudas concentradas en sectores de futuro.
- Una inadecuada gestión de la innovación.

La gran cantidad de obstáculos citados demuestra lo complejo que resulta conseguir el éxito en lo que a nuevas tecnologías se refiere. El camino a recorrer es largo y plagado de incidentes que desmotivan a numerosos agentes, volviéndose este contexto aún más adverso cuando el proceso innovador se lleva a cabo por empresas nacionales.

Siguiendo con los aspectos que nos reveló el análisis empírico antes citado, ha quedado reflejado que las empresas españolas que invierten en I + D se declaran muy innovadoras en términos generales, pero acometen proyectos de modernización por necesidades imperativas y relativas cuando está en juego no tanto su crecimiento como su supervivencia. Esta actitud demuestra, por parte del empresario, un cierto temor o aprensión de cara a la innovación, sabiendo que en esta materia las probabilidades de éxito no son demasiado elevadas.

El empresario español se decide a asumir los riesgos inhe-

CUADRO N.º 7

NIVEL DE DIVERSIFICACION

NIVEL DE DIVERSIFICACION	Número de empresas	Porcentaje sobre total	Ventas medias en millones de ptas	Ventas totales en millones de ptas.
5 CNAE o más	21	0,45	23.825,52	500.335,90
4 CNAE	44	0,95	13.829,50	608.498,00
3 CNAE	162	3,485	3.890,55	630.269,10
2 CNAE	577	12,415	5.044,29	2.910.555,30
Total (empresas con 2 CNAE o más) ...	804	17,30	5.782,55	4.649.170,20
Empresas con 1 CNAE	3.844	82,70	2.998,60	11.526.659,00
TOTAL	4.648	100,00	3.480,27	16.176.317,50

Fuente: Central de Balances del Banco de España y elaboración propia (2 de febrero de 1988).

rentes a las nuevas tecnologías, con todas sus consecuencias, cuando se ve abocado al fracaso o cuando siente peligrar la eficiencia alcanzada por su negocio. Innovar por necesidad vital responde a un comportamiento de tipo reactivo, en el cual se utiliza la inversión en progresos técnicos para mantener el negocio y conservar su nivel de competitividad.

IV. DIVERSIFICACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

La diversificación constituye, sin lugar a dudas, una estrategia arriesgada cuyo éxito se fragua durante un largo período, y depende en gran medida del nivel de sinergias positivas obtenidas.

En ciertos casos, las empresas se diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro de su ámbito actual de producto-mercado o a través de la expansión (saturación del mercado, presiones competitivas, ...). Dos síntomas permiten a la empresa diagnosticar que sus perspectivas de desarrollo se ven muy com-

prometidas en su sector de origen; el *primero* es la caída de la rentabilidad de las reinversiones en el negocio actual y el *segundo* radica en la falta de oportunidades en el mercado tradicional.

El fracaso de muchas políticas de diversificación reside en el hecho de que los empresarios amplían sus actividades a destiempo y desinformados. Invierten en nuevos sectores que desconocen cuando, por un lado, no pueden realmente solventar los problemas estructurales que afectan a sus instalaciones presentes y, por otro, se debilita su situación financiera, en la opinión de que la diversificación es la panacea universal. Sin el respaldo financiero y sin los medios que faciliten una rápida adaptación al nuevo entorno, resulta que una estrategia de diversificación tiene unas repercusiones imprevisibles. Como apuntó C. Rochet (6), «diversificar la empresa no es pasar de una posición fuerte en un mercado a varias posiciones medianas o débiles en otros, sino, por el contrario, imponerse en dos o más campos». Por consiguiente, una firma debería diversificarse cuando todavía sigue siendo ren-

table su actividad tradicional, con el fin de paliar los efectos de aprendizaje y de estar en condiciones de hacer frente a los costes que lleva consigo dicha estrategia.

A pesar de las dificultades que origina la diversificación, las empresas recurren a ella porque la lógica del crecimiento lo exige. En este sentido, las empresas que deseen vivir y crecer deben ser, tarde o temprano, multiproductoras, y sus preocupaciones estratégicas esenciales son las de elegir el grado y las modalidades de diversificación.

Tras esta breve introducción sobre la estrategia de diversificación, vamos a analizar el nivel y tipo de diversificación vigente en la empresa española en base a la muestra ofrecida por la Central de Balances del Banco de España.

En el cuadro n.º 7 y los gráficos 1, 2 y 3 podemos constatar que la diversificación preocupa a una minoría de empresas, ya que, de 4.648 encuestadas, solamente 804 (el 17,30 por 100) están presentes en dos o más sectores según la Clasificación

GRAFICO 1
DIVERSIFICACION DE LA EMPRESA POR CNAE
Número de empresas

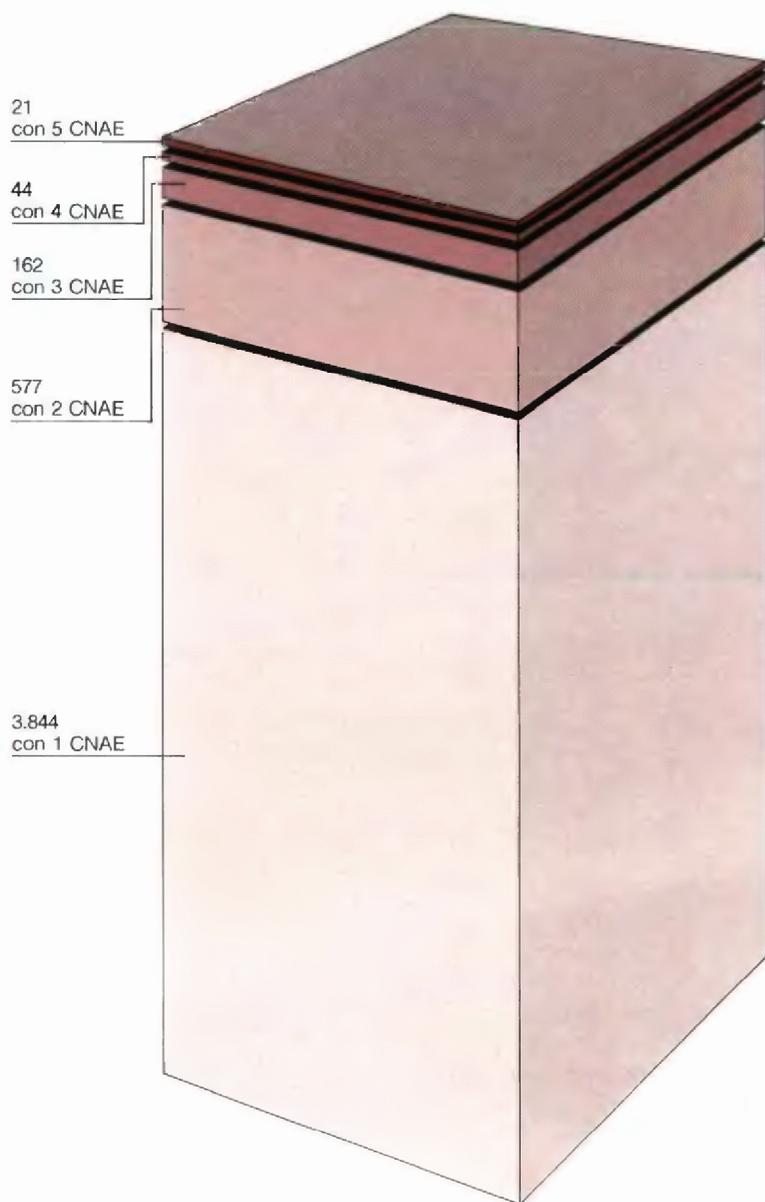


figura en dicho cuadro n.º 7 atrae nuestra atención: se trata de las ventas medias correspondientes a las empresas cuya actividad se reparte entre 3 y 2 sectores CNAE. Efectivamente, resulta curioso observar que las ventas medias de las empresas con 2 CNAE son mayores a las registradas por las empresas con 3 CNAE. Esta aparente contradicción puede tener su explicación en el tipo de diversificación desarrollada. Hay que considerar que las empresas presentes en tres sectores son, en muchos casos, firmas de tamaño pequeño o mediano que han emprendido una diversificación horizontal; es decir, que fabrican productos vecinos que incorporan en cada uno de ellos partes comunes, o se trata de empresas en dificultades que han visto reducidas sus ventas; por el contrario, las empresas con dos actividades suelen ser entidades que han optado por un tipo de diversificación más verticalizada, añadiendo a su negocio de origen una actividad comercial que les permite extender su presencia en el mercado —encargándose de la distribución de los productos— e incrementar por consiguiente sus ventas.

Como acabamos de comentar, el cuadro n.º 7 pone claramente de manifiesto la débil diversificación de la empresa española, destacando el escaso número de firmas que establecen una ambiciosa política de diversificación. Solamente 21 empresas (0,45 por 100) figuran en cinco o más sectores y 44 (0,95 por 100) en cuatro sectores. En otro estudio, E. Bueno (7), refiriéndose a una encuesta de ALEF realizada en 1986, refrenda, de alguna forma, estas estadísticas, al indicar que el 7,3 por 100 de las empresas analizadas recurren a la diversi-

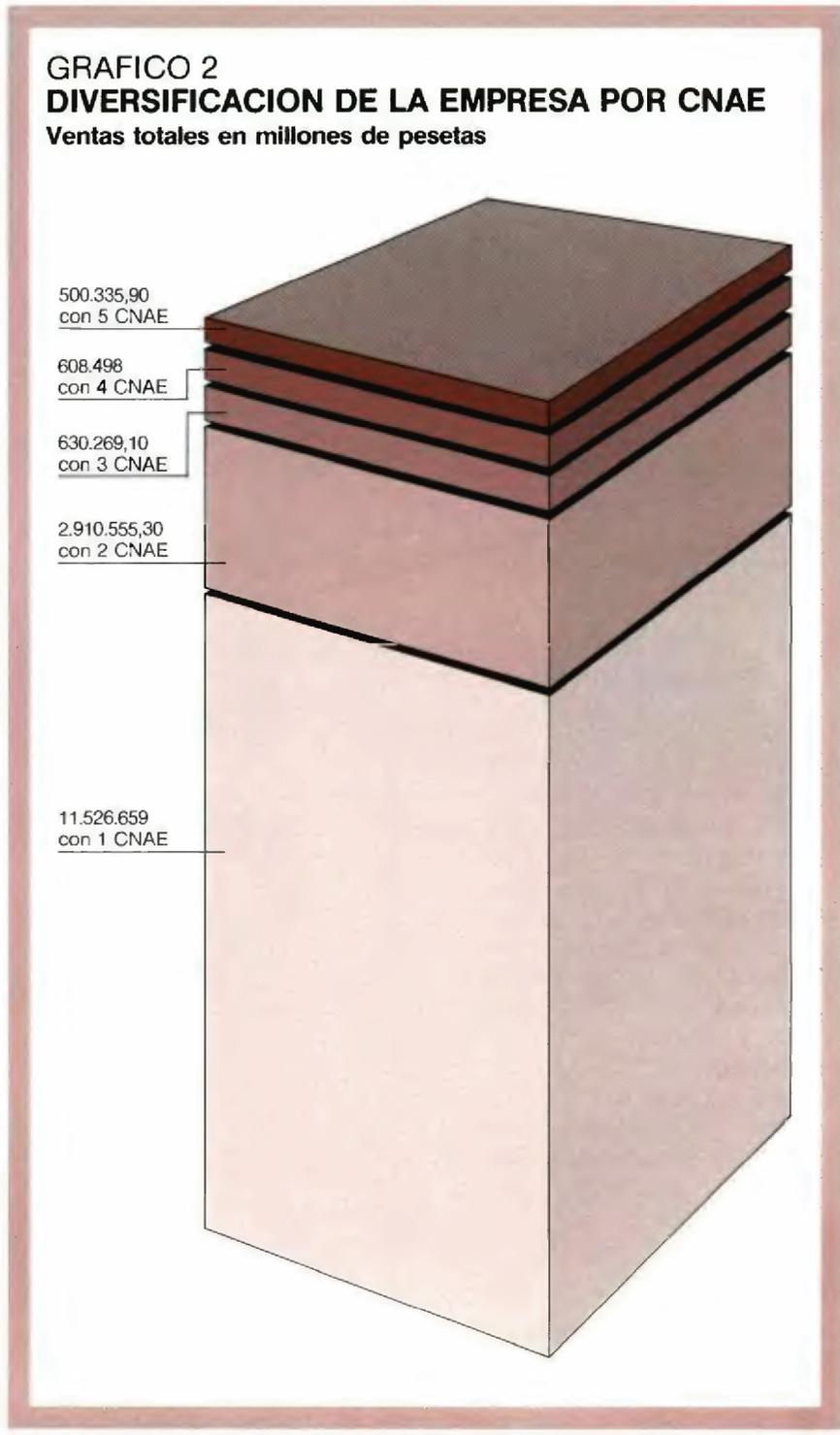
Nacional de Actividades Económicas (CNAE). De dicha información se desprende que las ventas medias de las empresas aumentan cuando el nivel de di-

versificación alcanza cotas elevadas, lo cual nos permite comprobar que esta estrategia es propia de grandes empresas. No obstante, uno de los datos que

ficación de actividades ante la crisis económica. Este porcentaje es muy modesto comparado con otros aspectos que evalúan la atención prestada a las medidas de índole laboral, comercial, tecnológica y financiera.

Una vez analizado el nivel de diversificación existente en el seno de las empresas españolas, conviene estudiar cuáles son los sectores elegidos para llevar a cabo esta política. Para efectuar dicho análisis, se han elaborado los cuadros n.º 8 y 9, así como el gráfico 4, que muestran la distribución absoluta y porcentual de la diversificación acometida por las 1.921 empresas presentes en, al menos, dos sectores de actividad. Estos cuadros ponen de relieve la importancia que se le atribuye a la clasificación 6 (comercio, hostelería, reparaciones), donde se concentra el mayor número de empresas. Dicho sector aglutina en total 627 empresas, que representan un 32,64 por 100 de la muestra, siendo igualmente la principal actividad para los distintos grados de diversificación. En realidad, el orden de importancia de los sectores difiere muy poco de un grado de diversificación a otro. De nuevo, las empresas con 3 y 2 CNAE son las que ofrecen mayores disparidades. De cualquier forma, cabe señalar que la mayoría de las empresas estudiadas se ubican en los sectores del comercio, alimentación, construcciones mecánicas, química y textil.

A continuación, vamos a utilizar como índice de diversificación medidas relativas; es decir, la importancia porcentual de la actividad principal respecto a las restantes. El cuadro n.º 9 recoge este parámetro de diversificación en base a la cifra de ventas. Constatamos que, a medida que la diversificación es menor, se incre-



menta la importancia relativa de la actividad principal y, consecuentemente, en sentido contrario, a medida que la empresa incrementa su grado de diversi-

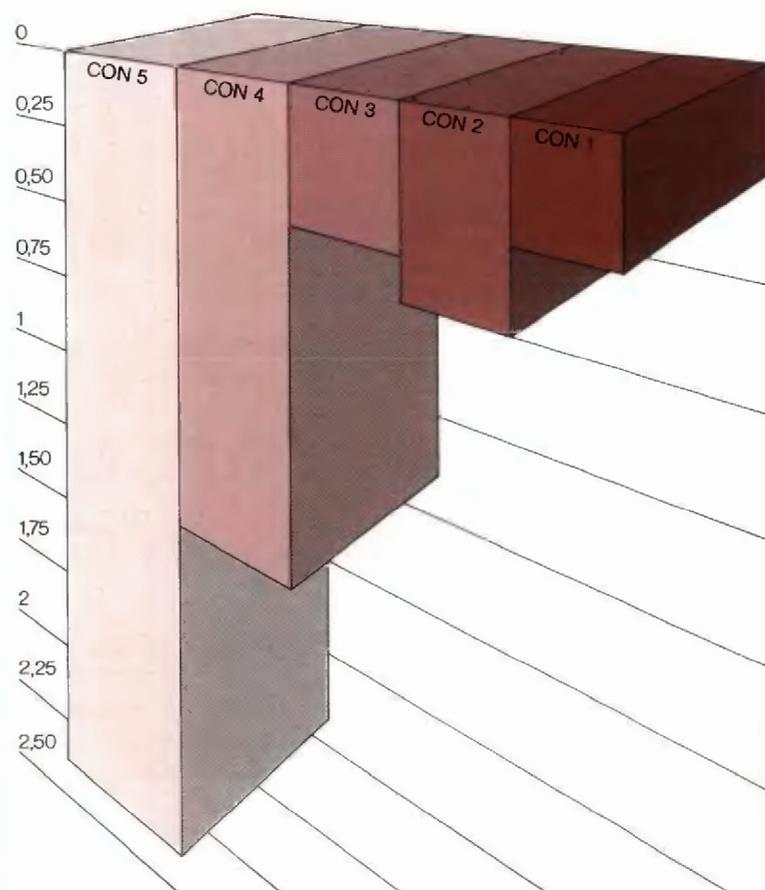
ficación se tiende hacia el equilibrio en la cartera de productos-mercado o ramas de actividad. No obstante, este equilibrio sólo es una tendencia, ya que el peso

específico de la actividad principal sigue siendo esencial por muy diversificada que se encuentre la empresa. En los cuadros números 10 y 11 pretendemos mostrar el nivel de concentración de la diversificación, primero en función de las ventas del sector CNAE principal (cuadro n.º 10) y después en cada gran sector, a partir de la distribución de las ventas de las empresas (cuadro número 11). En lo que concierne al cuadro n.º 10, el índice de concentración se calcula a partir de la tasa de ventas que le corresponde a cada sector según el grado de diversificación equilibrado, y a continuación se le suman estas respectivas tasas.

En consecuencia, si observamos los totales obtenidos en cada gran sector de la CNAE, constatamos que el sector 1 (energía y agua) está muy concentrado, los sectores 0 (agricultura y pesca), 2 (extracción y transformación de minerales; industria química), 4 (otras industrias), 5 (construcción) están concentrados, el sector 3 (industrias transformadoras de metales) tiene una diversificación distribuida de forma muy equilibrada, el sector 6 (comercio) está poco concentrado, y los sectores 7 (transportes y comunicación), 8 (servicios a las empresas; alquileres) y 9 (otros servicios), muy poco concentrados.

Una de las conclusiones que podemos extraer es que las empresas invierten y se especializan fundamentalmente en los sectores de energía y agua; construcción; otras industrias; agricultura y pesca e industrias transformadoras de metales, y entran en otros sectores —como, por ejemplo, en el de transportes y comunicación; servicios a las empresas, alquileres; otros servicios y comercio— para mejorar el ser-

GRAFICO 3
DIVERSIFICACION DE LA EMPRESA POR CNAE
Ventas medias en decenas de millones



Número de sectores de actividad (CNAE).

vicio prestado a la clientela, para sacar provecho de ciertas sinergias o para buscar complementariedades, por ejemplo.

Por último, el gráfico 5 recoge de forma sintética la clase de diversificación que predomina en la empresa española según la muestra considerada. En este trabajo hemos optado por adoptar la siguiente clasificación de la estrategia de diversificación (8):

— Diversificación simple o de reforzamiento:

- Desarrollo horizontal: productos análogos en mercados nuevos.
- Desarrollo vertical: productos nuevos en mercados análogos.

— Diversificación concéntrica o de proximidad:

CUADRO N.º 8

**DISTRIBUCION DE LA DIVERSIFICACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN VALOR ABSOLUTO
Y POR GRANDES SECTORES**

DIVERSIFICACION POR RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA CNAE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total n.º de empresas × n.º CNAE
Empresas con 5 CNAE o más	17	1	8	16	20	0	35	2	3	3	21 × 5 = 105
Empresas con 4 CNAE	14	2	17	19	23	9	73	8	8	3	44 × 4 = 176
Empresas con 3 CNAE	24	6	31	98	95	11	152	18	44	6	162 × 3 = 468
Empresas con 2 CNAE	17	24	135	194	218	40	367	54	87	18	577 × 2 = 1.154
TOTAL	72	33	191	327	356	60	627	82	142	30	1.921

Fuente: Central de Balances del Banco de España y elaboración propia (2 de febrero de 1988).

- Productos análogos o nuevos de tecnologías conexas y derivadas en mercados análogos.

— Diversificación conglomeral o total:

- Productos nuevos con tecnologías nuevas en mercados nuevos o en los que la empresa no tiene experiencia.

El gráfico 5 refleja la importancia de las estrategias de reforzamiento, ya que prácticamente el 95 por 100 de las empresas han elegido una diversificación de tipo horizontal, aprovechando sus conocimientos y experiencias dentro de la propia rama de actividad o en las más próximas, y una diversificación de tipo vertical, integrando el pro-

ceso productivo. Sólo el 5,5 por 100 de las empresas han formulado estrategias de tipo concéntrico y de diversificación total, que siempre producen ciertos riesgos técnicos y directivos ante la novedad de las actividades económicas.

A su vez, el gráfico 6 demuestra que los tipos de desarrollo horizontal y vertical predominan igualmente en las empresas con un mayor o menor grado de diversificación. Cabe resaltar que, en el caso de las empresas con 5 CNAE, es decir muy diversificadas, afloran con mayor fuerza, y de forma relativa, los otros dos tipos de diversificación, lo cual parece lógico, pues es explicable que en una concepción amplia

del grupo de empresas se tienda hacia opciones más ambiciosas y complementarias.

V. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

El nivel de apertura exterior de nuestra economía, a pesar de su incremento porcentual en los últimos años, es uno de los más bajos entre los países de nuestro entorno y nivel de desarrollo. Las exportaciones españolas, estancadas en los tres últimos años en torno a los cuatro billones de pesetas, representan apenas el 12 por 100 de nuestro producto nacional, frente a un promedio cer-

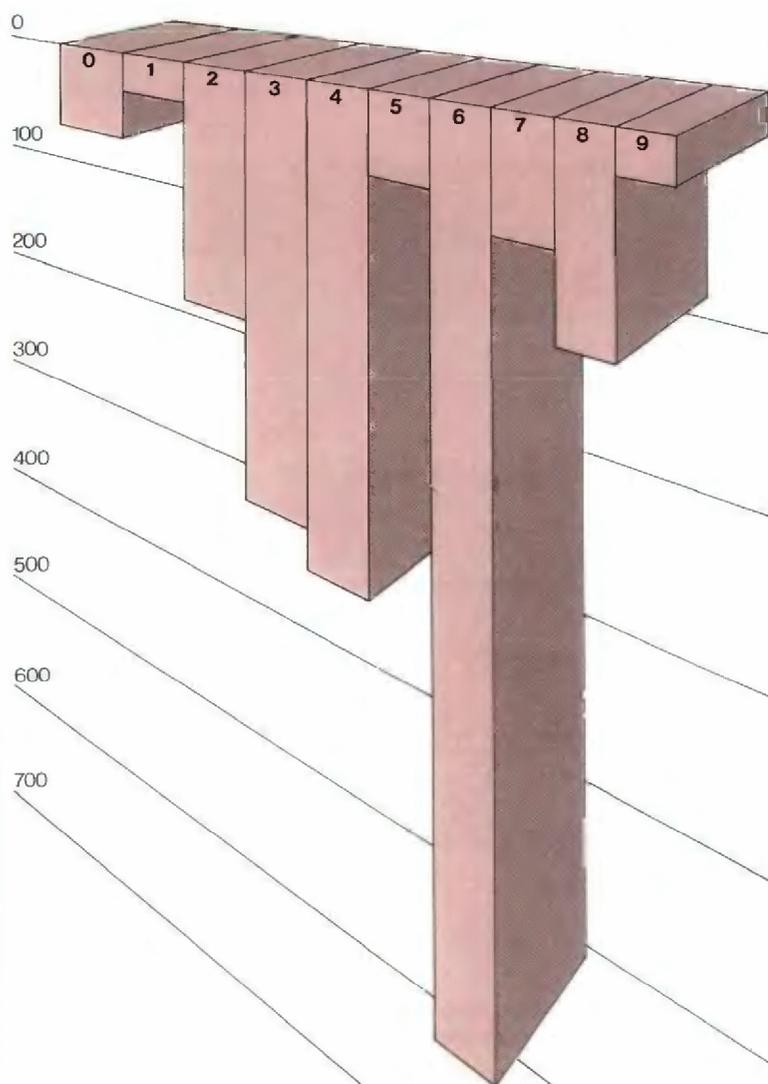
CUADRO N.º 9

**DISTRIBUCION DE LA DIVERSIFICACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN PORCENTAJE
Y POR GRANDES SECTORES**

DIVERSIFICACION POR RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA CNAE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Empresas con 5 CNAE o más	16,19	0,95	7,62	15,24	19,05	0	33,33	1,90	2,86	2,86	100
Empresas con 4 CNAE	7,95	1,14	9,66	10,79	13,07	5,11	41,48	4,55	4,55	1,70	100
Empresas con 3 CNAE	4,95	1,24	6,39	20,20	19,59	2,27	31,34	3,71	9,07	1,24	100
Empresas con 2 CNAE	1,47	2,08	11,70	16,81	18,89	3,47	31,80	4,68	7,54	1,56	100

Fuente: Central de Balances del Banco de España y elaboración propia (2 de febrero de 1988).

GRAFICO 4
EMPRESAS DIVERSIFICADAS POR SECTORES
 Número total de empresas por sectores de actividad



Fuente: Cuadro n.º 8.

cano al 25 por 100 en la CEE (véase el cuadro n.º 12).

Esta situación, unida al incremento en la demanda de importaciones, ha traído un importante deterioro en nuestra balanza co-

mercial, tradicionalmente deficitaria, que ha llevado a un desequilibrio comercial. Este déficit era, en 1987, justamente el doble del registrado dos años antes, cuando se produjo la incorporación a la Comunidad, y ha aumen-

tado en este período su influencia, antes ya notable, en los intercambios comerciales de nuestro país.

Las causas que han dado lugar a esta situación, y que explican, por lo menos en parte, el deterioro reciente de nuestros intercambios comerciales, son muy variadas: debilidad de la demanda exterior en relación con la interior, depreciación del dólar, desarme arancelario y proteccionista, etcétera.

Sin embargo, lo que el déficit exterior refleja fundamentalmente es uno de los principales problemas de nuestra economía: la falta de competitividad exterior de la empresa española, lo que supone una insuficiente capacidad y excesiva concentración de las exportaciones. La empresa española, que en general dispone de algunas ventajas en el mercado interior, se convierte en precio-aceptante en los mercados exteriores, y debe, por tanto, competir en condiciones de igualdad con el resto de productores internacionales, lo que en muchas ocasiones no puede hacer.

Aunque no existe entre los teóricos unanimidad al respecto, en la práctica se observa que gran parte de las ventajas competitivas aparecen en relación con la dimensión empresarial, como consecuencia de permitir mayores economías de escala en la producción, al ampliarse los mercados. Así, debería esperarse una relación positiva entre las ventas totales y la exportación, debido a la reducción del coste medio por el aumento del volumen de producción, por lo que el tamaño de la empresa y de la industria se configura como uno de los aspectos esenciales para poder mantener la capacidad productiva en épocas de crisis de la de-

CUADRO N.º 10

DIVERSIFICACION Y NIVEL DE CONCENTRACION POR SECTOR CNAE PRINCIPAL EN VENTAS

EMPRESAS CON 5 CNAE O MAS		EMPRESAS CON 4 CNAE		EMPRESAS CON 3 CNAE		EMPRESAS CON 2 CNAE	
Porcentaje de ventas concentrado en 1 CNAE	N.º de empresas	Porcentaje de ventas concentrado en 1 CNAE	N.º de empresas	Porcentaje de ventas concentrado en 1 CNAE	N.º de empresas	Porcentaje de ventas concentrado en 1 CNAE	N.º de empresas
0 ≤ V ≤ 29		30 ≤ V ≤ 39	2	30 ≤ V ≤ 39	3		
30 ≤ V ≤ 39	1	40 ≤ V ≤ 49	10	40 ≤ V ≤ 49	22		
40 ≤ V ≤ 49	8	50 ≤ V ≤ 59	6	50 ≤ V ≤ 59	28	50 ≤ V ≤ 59	81
50 ≤ V ≤ 59	7	60 ≤ V ≤ 69	10	60 ≤ V ≤ 69	28	60 ≤ V ≤ 69	89
60 ≤ V ≤ 69	0	70 ≤ V ≤ 79	6	70 ≤ V ≤ 79	29	70 ≤ V ≤ 79	92
70 ≤ V ≤ 79	3	80 ≤ V ≤ 89	6	80 ≤ V ≤ 89	25	80 ≤ V ≤ 89	140
80 ≤ V ≤ 89	0	90 ≤ V ≤ 100	4	90 ≤ V ≤ 100	27	90 ≤ V ≤ 100	145
90 ≤ V ≤ 100	2						
>	21		44		162		577

V: Porcentaje de ventas.

Fuente: Central de Balances del Banco de España y elaboración propia (2 de febrero de 1988).

manda interior. La consecuencia será una correlación negativa entre las ventas interiores y la exportación. Esto explica que las grandes empresas, en la mayoría de los casos, sean más propensas a la exportación que las medianas o pequeñas, pero que éstas, cuando deciden o pueden exportar, lo hagan en mayor proporción que las primeras.

Para analizar con detalle el comportamiento exportador y la rentabilidad de la gran empresa española, hemos estudiado el grupo de las 500 principales empresas privadas por volumen de ventas en 1986. Las empresas consideradas son todas aquellas con una facturación superior a los 2.000 millones de pesetas en 1986, y suponen unas ventas to-

tales de casi 12 billones de pesetas, con una exportación de 1,4 billones y más de 700.000 personas empleadas (9).

Aunque las empresas consideradas son todas ellas de una dimensión importante, la clasificación nos permite diferenciar entre los grandes conglomerados industriales (grupo F) y las empre-

CUADRO N.º 11

DISTRIBUCION DE LA DIVERSIFICACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN PORCENTAJE Y EN BASE A LA CIFRA DE VENTAS POR GRANDES SECTORES

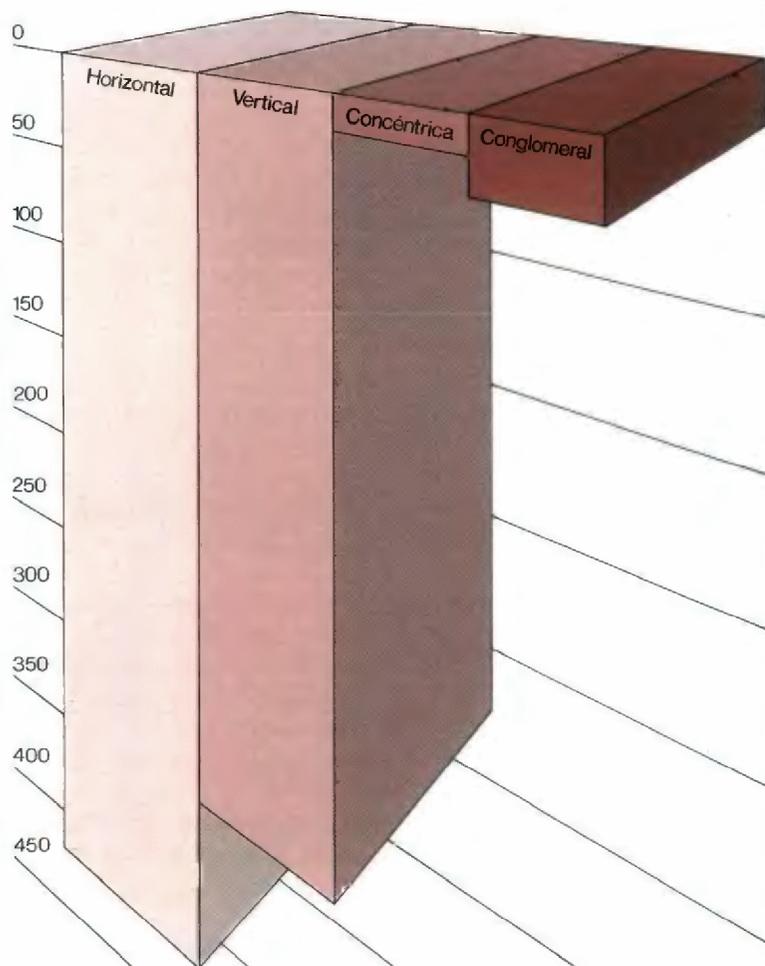
DIVERSIFICACION POR RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA CNAE	Tasas normales de diversificación (porcentaje)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Empresas con 5 CNAE o más	20,0	14,59	47,00	17,37	19,75	27,65	0	19,48	1,00	6,67	31,00
Empresas con 4 CNAE.	25,0	26,07	55,00	27,18	21,79	26,48	25,22	25,42	15,12	28,25	25,33
Empresas con 3 CNAE.	33,3	21,04	44,33	32,74	34,56	37,85	57,73	30,61	27,89	32,48	7,17
Empresas con 2 CNAE.	50,0	70,76	51,29	54,96	50,27	41,98	54,31	44,67	49,25	33,05	41,19
TOTAL	128,3	132,46	197,62	132,25	126,37	133,96	137,26	120,18	93,26	100,45	104,69
Nivel de concentración (*).	Equilibrado	C	MC	C	N	C	C	PC	MPC	MPC	MPC

(*) MC, muy concentrado; C, concentrado; N, normal; PC, poco concentrado; MPC, muy poco concentrado.

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO 5 DIVERSIFICACION EMPRESARIAL POR TIPOS

Número total de empresas
Tipos de diversificación



sas en el límite entre la mediana y la gran empresa (grupo A), con lo que podemos observar cómo varía el comportamiento empresarial en función del tamaño (véase gráfico 7).

Para analizar la apertura exterior de las empresas de acuerdo

con su tamaño, podemos considerar dos criterios:

1) Propensión a la exportación de las empresas. Analizando el *ratio* exportación/ventas para todas las ventas, se produce una importante caída de los rendimientos empresariales, al regis-

trarse pérdidas para este grupo. Si estudiamos la dimensión empresarial con respecto al número de empleados o al valor añadido, se produce:

a) Una rentabilidad alta para los tamaños medio y medio-grande (A y B).

b) Caída de los resultados en los grupos intermedios (C y D).

c) Recuperación y estabilización, o caída posterior, para las mayores empresas (E y F).

Son los grupos empresariales de un tamaño medio-grande y los muy grandes los que, en general, alcanzan rendimientos más altos, con independencia del parámetro de dimensión y el concepto de rentabilidad considerados. Parece necesario, pues, para las empresas de gran tamaño que pretenden obtener ventajas competitivas en la exportación, definir su posición en cuanto a flexibilizar su producción o aumentar su tamaño y obtener las economías de escala y las ventajas tecnológicas que puede suponerles una dimensión similar a las de sus competidores europeos de cara a un mercado integrado, de alto poder adquisitivo y de más de 300 millones de posibles consumidores.

2) Evaluar la apertura exterior como el *ratio* de exportación sobre ventas de la empresa, que indica haber realizado exportaciones durante el período considerado. Entre casi 500 empresas que han facturado más de 2.000 millones de pesetas en 1986, se ha comprobado que 271 (54,4 por 100) exportan, y constituyen un 11,8 por 100 de las ventas totales de las empresas en cuestión, y un 20 por 100 de las ventas de las que han exportado.

Al comparar los datos de las empresas exportadoras con los

CUADRO N.º 12

**EVOLUCION DE LA BALANZA COMERCIAL ESPAÑOLA
(1980-1987)**

AÑOS	Importación	Exportación	Déficit	Cobertura
1980	2.450.650	1.493.187	957.463	0,61
1981	2.970.430	1.888.422	1.082.008	0,64
1982	3.473.207	2.260.198	1.213.009	0,65
1983	4.176.470	2.838.600	1.337.870	0,68
1984	4.628.991	3.778.071	850.920	0,82
1985	5.073.239	4.104.143	969.096	0,81
1986	4.809.766	3.800.225	1.009.543	0,79
1987	6.029.838	4.195.623	1.834.215	0,69

Datos en billones de pesetas.
Fuente: Elaboración propia.

indica el cuadro n.º 14, a través de sus inversiones en el exterior, aunque todavía el nivel alcanzado esté muy por debajo de la inversión extranjera en España.

En relación al destino sectorial de las inversiones españolas en 1987, al igual que en los dos años anteriores, las instituciones financieras, seguros, servicios prestados a la empresas y alquileres acapararon algo más del 50 por 100. En segundo lugar, en 1987, aparece comercio, restaurantes y hostelería con el 14,84 por 100, bajando ligeramente en valor relativo respecto a 1986 (véase cuadro n.º 15).

En cuanto a la orientación geográfica de las inversiones españolas, se ha procedido a una paulatina sustitución de América Latina por los países de la OCDE y, de forma destacada, por los países de la CEE, que representan un 63,57 por 100 de la inversión total (véase cuadro n.º 16). Esta nueva distribución geográfica de las inversiones españolas obedece a un cambio en la posición internacional de la economía nacional. La crisis que afecta drásticamente a todo el continente latinoamericano dificulta la integración de nuestra economía con la de esta región. Por el contrario, la adhesión de España a la CEE refuerza nuestra integración económica con dicha área, muy pró-

de las que no realizan o no declaran exportaciones, observamos los valores medios, reflejados en el cuadro n.º 13. Constatamos que las empresas exportadoras tienen un tamaño mayor que las no exportadoras para casi todos los parámetros considerados, con excepción del volumen de recursos y gastos financieros. Este hecho se produce como consecuencia de la existencia de grandes empresas con elevados recursos propios que, por su actividad, realizan una exportación reducida o nula (eléctricas, autopistas, grandes almacenes, ...). En particular, es de resaltar que las empresas exportadoras obtienen beneficios triples que las no exportadoras.

Si analizamos el *ratio* exportación sobre ventas para distintos criterios e intervalos de tamaño, podemos observar que la propensión a la exportación se mueve entre el 12 y el 26 por 100 de las ventas, con un comportamiento muy homogéneo para los distintos parámetros de tamaño considerados (empleo, ventas, recursos y valor añadido), con valores máximos para el tamaño medio-grande (A), para caer posteriormente y volver a subir con las empresas de mayor dimensión (10).

De otra parte, interesa observar cómo la empresa española se ha ido integrando paulatinamente en la economía mundial, tal y como

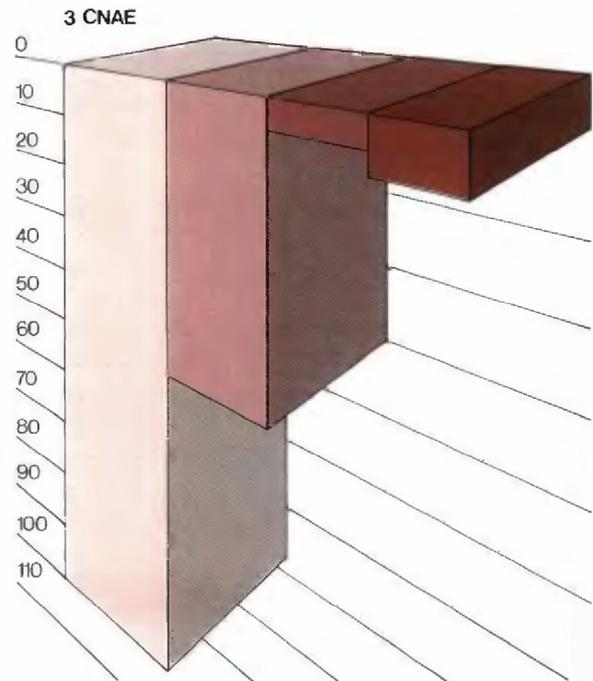
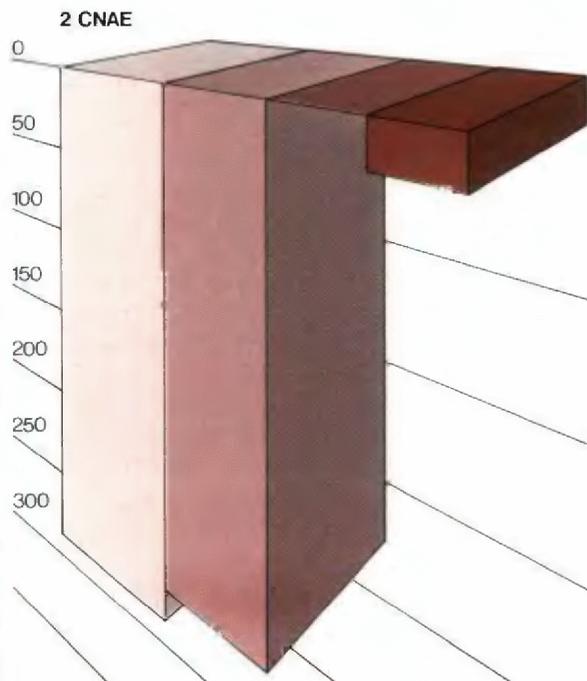
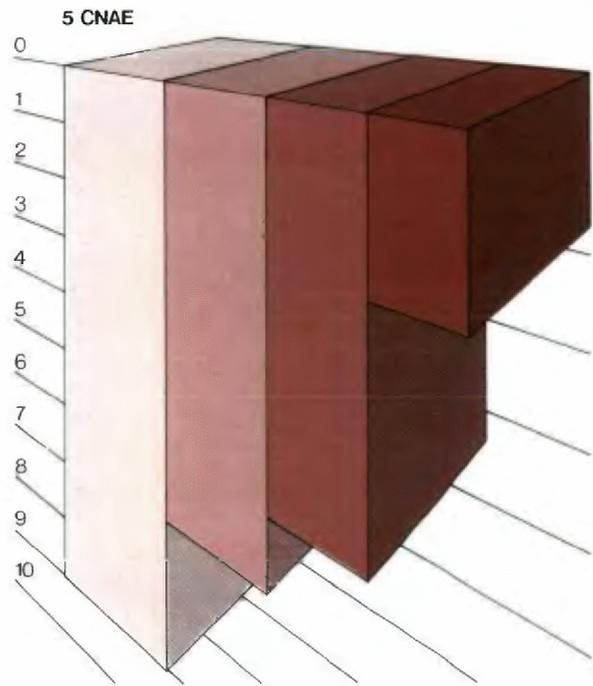
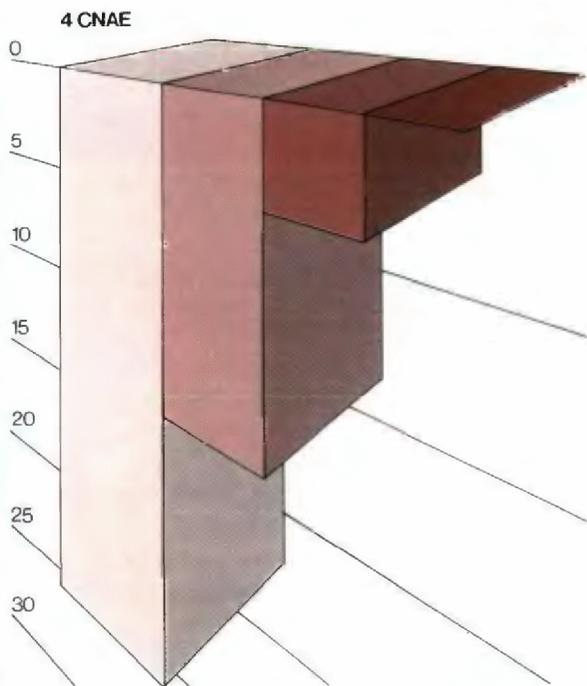
CUADRO N.º 13

**EMPRESAS EXPORTADORAS Y NO EXPORTADORAS EN 1986
(Valores medios en millones de pesetas)**

	Empresas	Ventas	Empleo	Valor añadido	Gastos de financiación	Gastos de personal	Beneficio	Cash flow	Recursos propios
Exportadoras	271	25.946	1.710	7.265	980	3.775	955	2.144	10.348
No exportadoras	227	21.640	1.044	5.681	1.850	1.095	324	1.701	13.746

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO 6
CLASES DE DIVERSIFICACION POR CNAE
 Número de empresas por tipo de diversificación



Horizontal
 Vertical
 Concéntrica
 Conglomeral

CUADRO N.º 14

EVOLUCION DE LAS INVERSIONES EXTRANJERAS Y ESPAÑOLAS
(En millones de pesetas)

AÑOS	Inversiones directas extranjeras	Inversiones directas españolas	Entrada neta de capital
1973	24.679	2.113	22.566
1974	11.656	8.673	2.983
1975	27.911	1.990	25.921
1976	13.492	4.253	9.239
1977	28.042	13.495	14.547
1978	56.887	12.897	43.990
1979	80.808	24.217	56.591
1980	85.415	25.736	59.679
1981	78.604	30.079	48.525
1982	182.842	65.525	117.317
1983	158.180	34.440	123.740
1984	270.817	49.015	221.802
1985	280.085	43.010	237.075
1986	400.903	66.858	334.045
1987	727.279	100.597	626.682
1988 (*)	612.200	113.500	498.700

(*) Datos registrados para los 7 primeros meses del año.

Fuente: MINER. *La industria española de 1973 a 1987 y Expansión*, 6 y 7 de septiembre de 1988.

xima a nuestro país y donde las oportunidades de inversión son más numerosas e interesantes (11).

Si esta tendencia de integración de la economía española no genera ninguna discusión, hay que subrayar, sin embargo, que su nivel de integración es bajo y que nuestras empresas están insuficientemente compenetradas con su entorno internacional. En consecuencia, al margen de las diferentes políticas económicas e industriales que faciliten o no las relaciones internacionales, es imprescindible proporcionar a nuestras empresas herramientas y medios que les permitan expandirse. La empresa constituye el único agente que reacciona a los apremios impuestos por el entorno y aprovecha las oportunidades que surgen en él, lo cual implica que su competitividad y su reflejo internacional contribuyen a incrementar y consolidar

la integración de la economía española en la economía mundial.

VI. INTENSIDAD ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Al abordar este aspecto de nuestro trabajo, nos encontramos con el problema de delimitar los múltiples factores e indicadores, tanto de índole cuantitativa como cualitativa, que definen los esfuerzos organizativos y en sistemas de gestión de la empresa española. Factores que están vinculados a acciones concretas del equipo directivo de la empresa y representan elementos diferenciadores de su conducta estratégica, o relacionados con la configuración estructural de la organización de la empresa y con los métodos de planificación y control que se utilicen; en cualquier caso,

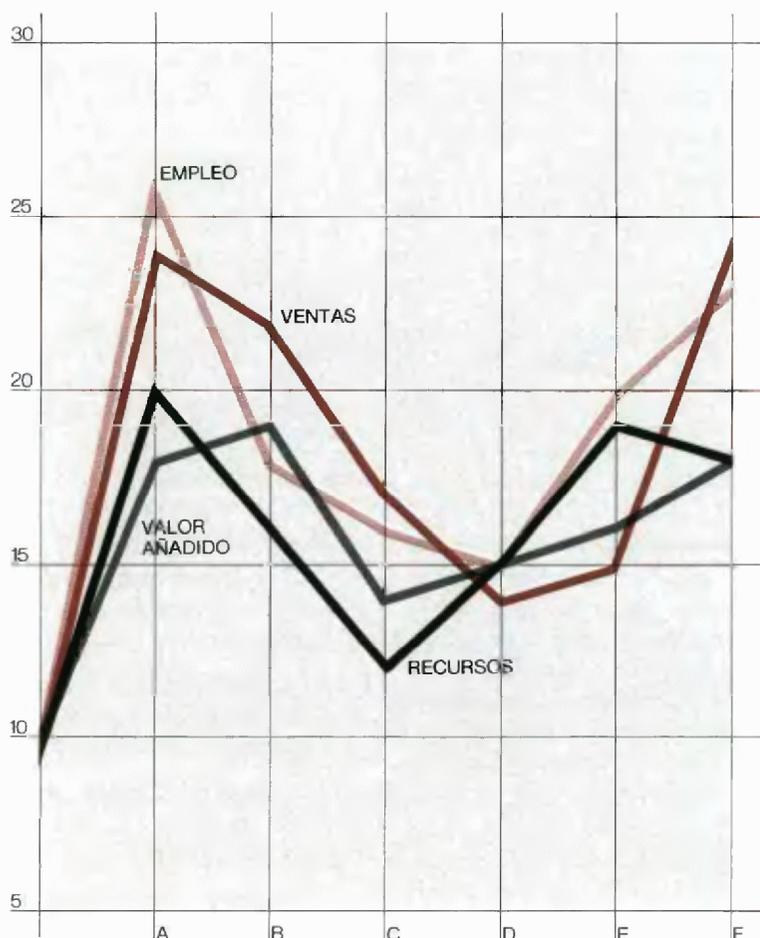
aspectos muy difíciles de evaluar por la complejidad de su definición, y por la importante carga subjetiva de su identificación y estimación.

Quizá se deba a estas circunstancias la escasez de estudios de carácter general basados en datos de campo, a pesar de la incuestionable importancia y atractivo del tema. Así, la mayor parte de los trabajos publicados se centran en aspectos parciales definidos por el tamaño de la empresa, su pertenencia a un sector industrial o a una rama del mismo, el ámbito geográfico de actividad, su interés para la economía nacional o local, etc. El resultado es una serie de trabajos que tratan el tema de forma indirecta o parcial y que son difícilmente comparables en cuanto a metodología de análisis, características de las muestras, temporalidad y continuidad (12).

Partiendo de esta base, hemos creído conveniente ampliar la información de los estudios disponibles con otras fuentes complementarias. En primer lugar, hemos realizado una investigación documental para recoger los hallazgos de los investigadores y los profesionales de la dirección de empresas en España (13). A continuación, hemos recabado la opinión de una serie de directivos, consultores y otros profesionales de la organización y dirección de empresas para llenar los vacíos dejados por la investigación inicial, y para identificar las tendencias más actuales. Con ello, creemos haber cubierto suficientemente el vacío de información a que aludíamos inicialmente.

Durante los últimos años, la empresa española viene realizando un importante esfuerzo para adaptarse a las nuevas condiciones

GRAFICO 7
PROPENSION A LA EXPORTACION
DE EMPRESAS EXPORTADORAS
 Según intervalos de dimensión empresarial



Fuente: Elaboración propia. Ver cuadro de la nota (9).

socioeconómicas del mercado, especialmente ante la paulatina integración de nuestra economía en el tejido económico e industrial de la CEE, proceso que culminará en 1992 con la creación del Mercado Unico Europeo.

Parte del protagonismo de este proceso de adaptación le corresponde al capital extranjero, el

cual, tanto mediante operaciones de compra o participación en la propiedad como de creación de nuevas empresas, está realizando una reconversión «de hecho» aprovechando las ventajas comparativas de nuestra economía. Y esto viene ocurriendo al amparo —o a pesar— de las medidas de política económica e industrial de la Administración

pública, lo que demuestra la falta de capacidad de una gran parte de nuestro empresariado para vislumbrar las oportunidades de negocio que ofrece nuestro país en el ámbito internacional y de desarrollar las pautas organizativas y de gestión necesarias para aprovecharlas. Este fenómeno tiene el atractivo suficiente como para dedicarle un trabajo de investigación aparte.

En este contexto general, nosotros nos vamos a centrar en las líneas de cambio que está emprendiendo la empresa española, con propiedad y gestión nacional, para incrementar su capacidad competitiva:

- La dirección general.
- Los sistemas de gestión.
- La configuración estructural.
- Los recursos humanos.

1. El cambio en los planteamientos de la dirección general de la empresa española

Este es, quizá, el terreno donde nuestras empresas deben realizar el mayor esfuerzo, por ser el eje motor y transmisor del cambio hacia las demás áreas de la organización. A este respecto, los cuadros directivos de la empresa española vienen arrastrando males crónicos tales como la falta de formación y profesionalización, la orientación a corto plazo, la inercia, los sesgos técnicos, etcétera, que muchas veces vienen agravados por la elevada edad media de dichos cuadros y su resistencia a ser relevados. Hay muchas empresas que están abordando esta situación con una perspectiva realista, aunque su proporción respecto al total de las empresas del país deja mucho

CUADRO N.º 15

INVERSIONES DIRECTAS ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR SECTORES DE APLICACION
(En miles de pesetas)

SECTOR	1986		1987	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
0. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca...	4.403.141	6,48	2.906.012	2,80
1. Energía y agua	3.342.301	4,89	3.000.769	2,98
2. Extracción y transformación de minerales no energéticos y productos derivados de la industria química	1.431.615	2,14	5.647.076	5,61
3. Industrias transformadoras de metales de precisión.	6.872.128	10,17	4.059.459	4,03
4. Otras industrias manufactureras	5.724.350	8,20	7.835.186	7,78
5. Construcción	390.704	0,58	220.277	0,21
6. Comercio, restaurantes y hostelería	11.119.305	16,00	14.929.808	14,84
7. Transportes y comunicaciones	640.384	0,95	2.995.230	2,97
8. Instituciones financieras, seguros y servicios prestados a las empresas y alquileres	32.551.716	50,00	58.828.846	58,61
9. Otros servicios	382.245	0,57	174.790	0,17
TOTAL	66.857.889	100,00	100.597.453	100,00

Fuente: Información Comercial Española, Madrid, n.º 2.117, del 18 al 24 de enero de 1988.

que desear. Así, la encuesta ALEF recoge que únicamente el 48 por 100 de las empresas encuestadas ha adoptado alguna medida para afrontar la crisis; y, de éstas, apenas un 20 por 100 ha efectuado cambios en sus métodos de gestión.

Las empresas más activas en este terreno son las PYME, quienes, a su vez, se encuentran en una posición de inferioridad respecto al conjunto de las empresas del país, por ser las principales víctimas de los males a que antes aludíamos. Ambos hechos sugieren que prestemos atención al papel que dichas empresas están jugando en el proceso de reconversión de nuestra economía. No hemos de olvidar la importante dimensión de la economía sumergida, la tendencia de las grandes empresas a crear pequeñas unidades de producción altamente flexibles, tecnificadas y orientadas a las características de un mercado, los procesos de

industrialización difusa, la ineficacia de la gran empresa para explotar la capacidad innovadora de sus miembros, y otros fenómenos característicos de economías tales como la italiana, la norteamericana, y los nuevos países industriales del Pacífico (Corea del Sur, Taiwan, Singapur, etc.), y que se están intentando reproducir en algunos países europeos. Con ello, *la pequeña y mediana empresa se está convirtiendo en la piedra angular de los procesos de reconversión de muchos países*, y esto justifica que sea el principal foco de interés en nuestro estudio.

Entre las acciones más comunes emprendidas por las empresas destacan:

— La profesionalización de cuadros directivos, incluidos los consejos de administración.

— El desarrollo de programas de formación para directivos y mandos intermedios.

— La diversificación de actividades y de mercados, incluido el exterior.

— La realización de movimientos de integración vertical como estrategia de crecimiento.

— Los acuerdos con otras empresas (absorción, fusión, cooperación, etcétera).

— La mayor presencia de capital extranjero, tanto en la propiedad como en proyectos comerciales, productivos, etcétera.

— La orientación estratégica de la función directiva.

— La racionalización de los procesos productivos, incluyendo la robótica y la instalación de plantas de tamaño óptimo.

2. El cambio en los sistemas de gestión de la empresa española

La adaptación a las condiciones del entorno lleva a la

CUADRO N.º 16

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS INVERSIONES DIRECTAS ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
OCDE	38,3	34,3	41,3	46,6	64,0	51,0	77,2	78,2
CEE (1)	13,3	15,3	14,7	19,0	31,7	30,2	40,8	63,6
América Latina (2)	53,0	51,9	38,3	29,2	10,9	22,6	13,3	14,1
Paraisos fiscales (3)	3,3	4,8	14,0	13,3	19,8	21,8	7,3	4,7
Resto	5,4	9,0	6,4	10,9	5,1	4,6	2,2	3,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL (millones de ptas.)	25.736	30.079	65.525	34.440	49.014	43.010	66.858	100.597

(1) Incluye Portugal.

(2) Toda América exceptuando Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico y los paraísos fiscales.

(3) Antillas Holandesas, Gran Caimán, Panamá, Bahamas, Bermudas e Islas Jersey.

Fuente: Ministerio de Economía y Comercio: *Balanza de Pagos de España*, 1980 y 1981. Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda, *Balanza de Pagos de España*, 1982 a 1986, Madrid.

empresa a incorporar nuevas técnicas y herramientas administrativas con las que mejorar la utilización de sus recursos y la manipulación de la información necesaria para la gestión. En años recientes, esta búsqueda de mejores cuotas de eficiencia operativa se traducen fundamentalmente en la mayor sofisticación de los sistemas de información, y en la aplicación de la informática y las comunicaciones a los múltiples procesos administrativos de la empresa. Este esfuerzo es particularmente evidente en las empresas de tamaño medio y en el sector servicios, mientras que las grandes están perfeccionando sus sistemas informáticos al tiempo que comienzan a utilizar las tecnologías de tratamiento de la información como una herramienta competitiva con la que ampliar y mejorar su oferta de productos y servicios, y aumentar la eficiencia global de su gestión.

Según los datos disponibles, cerca del 20 por 100 de las empresas están modificando sus procesos administrativos, destacando las siguientes líneas de

actuación, de mayor a menor importancia:

— La mecanización de los procesos contables y administrativos básicos (ofimática, sistemas integrados, etcétera).

— La aplicación de la informática a los procesos productivos (sistemas CAD/CAM, sistemas de fabricación flexible, etcétera).

— La implantación de procedimientos administrativos más eficaces y eficientes en tiempo, costes y control (mecanización de procesos, técnicas de gestión de tesorería, análisis coste-beneficio, etcétera).

— La mayor sensibilización hacia la utilización de sistemas de contabilidad de costes y de gestión presupuestaria.

Estos fenómenos están teniendo lugar en todos los sectores y en empresas de cualquier tamaño, y vienen asociados normalmente con la profesionalización de los equipos directivos y la creciente orientación comercial de nuestras empresas. No obstante, es de destacar el mayor

dinamismo de las pequeñas empresas y el despertar del sector público.

3. El cambio de la configuración estructural de la empresa española

Hay una gran escasez de datos cuantitativos acerca de la evolución en las pautas organizativas de la empresa española. Esto hace que su identificación deba realizarse deduciendo su presencia de la aplicación de otras medidas de índole administrativa. Así, por ejemplo, la implantación de sistemas informatizados y la tendencia a reducir costes, junto con las políticas de reducción de plantillas que hoy aplican tantas empresas, permiten deducir un achatamiento de las estructuras, al eliminarse los escalones intermedios dedicados a la supervisión directiva.

De esta forma, podemos identificar las siguientes pautas evolutivas en la estructura organizativa de la empresa española:

— La tendencia a la creación de unidades empresariales de un tamaño óptimo cara al mercado, mediante procesos de concentración de las más variadas formas.

— La mayor presencia de acuerdos de colaboración, *joint-ventures*, etc., entre empresas ya existentes para diversificar riesgos y evitar deseconomías de escala.

— La tendencia a reforzar la línea ejecutiva, prescindiendo de (descentralizando o subcontratando) los servicios de apoyo.

— La tendencia hacia una descentralización horizontal y vertical en base a criterios de mercado y de especialización en la producción.

— La reducción en el número de niveles jerárquicos en las estructuras organizativas, como consecuencia del proceso de racionalización y eficiencia ya descrito anteriormente.

Esto significa que el tamaño de la empresa tiende a crecer hasta una «masa crítica», que le permite operar en condiciones de eficiencia comercial y operativa acorde con los criterios de diversificación productiva y comercial, especialización, descentralización e interdependencia que caracterizan al tejido industrial de las economías industriales más avanzadas. Sobre esta base de unidades organizativas, «pequeñas pero ágiles» —pues se trata de convertir los costes fijos en variables—, se pueden crear, de hecho, grandes sistemas integrados de innovación, producción y comercialización, surgidos de forma espontánea o bajo la coordinación de un gran grupo económico e industrial. Entre dichas unidades pueden existir vínculos comerciales (proveedor-cliente), de pro-

riedad, o de intereses mutuos (investigación y desarrollo, financieros, comerciales, etcétera).

4. El cambio en la gestión de los recursos humanos en la empresa española

Estos procesos que acabamos de describir dan lugar a que en los últimos años se venga prestando una mayor atención a la gestión de los recursos humanos. De hecho, se está pasando de una situación de subempleo y baja remuneración del personal a otra en que (a partir de una plantilla óptima, motivada y bien entrenada) se trata de aplicar políticas destinadas a conseguir la identificación de la persona con la empresa como medio para incrementar la productividad de aquélla. Esto vienen haciéndolo las empresas de éxito —sobre todo las multinacionales—, y todo parece indicar que se va a extender a otras categorías, sobre todo al grupo de las PYME, donde parece más necesario.

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas españolas no llevan a cabo una política de personal con planteamientos estratégicos. Salvo honrosas excepciones, que las hay, las pequeñas realizan una gestión de recursos humanos que podríamos calificar de «administrativa», mientras que en las medianas, y en un grupo significativo de las grandes, se detecta un mayor énfasis en la gestión encaminada a mejorar la productividad y la calidad de vida, identificándose un área organizativa orientada a la gestión de los recursos humanos e independiente del Departamento de Administración de Personal. Únicamente un grupo minoritario de las grandes empresas lleva a

cabo una gestión estratégica de los recursos humanos sobre la base de una cultura organizativa fuerte y coherente con los objetivos de la organización.

Entre las medidas adoptadas con mayor frecuencia por las empresas para incrementar la productividad de su capital humano destacan:

— La reducción de plantillas mediante las distintas opciones ofrecidas por la legislación y la práctica empresarial (regulación de plantillas, despidos, amortización de puestos, jubilaciones anticipadas, etc.). Esta medida ha sido adoptada, de un modo u otro, por cerca del 35 por 100 de las empresas de la encuesta ALEF.

— Los planes de formación y reciclaje de sus niveles directivos.

— Los planes de formación del personal, que tienen mayor incidencia en las empresas de servicios y en las industrias de más de 100 empleados.

— El acceso a las nuevas formas de contratación, empleo juvenil, programas de becas, etcétera.

Aquí, una vez más, el colectivo empresarial más activo —creemos que por razones de supervivencia— está constituido por las PYME, siendo el sector más afectado el de la industria y los servicios en sus diversas ramas.

VII. CONCLUSIONES

Al término de este trabajo, que presenta una visión global sobre el nivel de competitividad alcanzado por la empresa española, podemos extraer unos rasgos característicos que definen su es-

estructura y su comportamiento en un entorno inestable y en el marco de una economía mundial.

En relación a la rentabilidad de la empresa española, cabe resaltar la evolución favorable de dicha magnitud durante el período examinado. Este fenómeno se explica por la acción combinada del incremento habido en las ventas y de la reducción relativa de las cargas de estructura y algunos costes operativos, entre los que destacan los gastos financieros, los de personal y los de diferencia en moneda extranjera.

El importante peso relativo del sector público en los gastos de I + D no deriva de su dimensión, ya que es uno de los más reducidos de la CEE, sino que es consecuencia del escaso papel de las empresas privadas, dados su modesta inversión y el hecho de que no responden con fuerza a las exigencias tecnológicas impuestas por la competencia internacional.

Además de la iniciativa pública, cabe destacar el comportamiento de las empresas que se encuentran bajo control extranjero, aunque en la mayoría de los casos las inversiones en I + D se convierten simplemente en pagos por concesión de licencia o asistencia técnica.

Los resultados obtenidos para el colectivo general nos indican que las empresas muy pequeñas y muy grandes alcanzan una mayor propensión a la exportación. Las grandes exportan más frecuentemente, pero las más pequeñas, si realizan una actividad exportadora, lo hacen en una mayor proporción que cualquier otro colectivo considerado.

En cuanto a las inversiones di-

rectas españolas, éstas se realizan básicamente en dirección a las Comunidades Europeas. Durante los tres últimos años, las empresas españolas han incrementado en gran medida sus inversiones exteriores, pero sin llegar a reducir, sino todo lo contrario, el fuerte déficit con las inversiones directas extranjeras. El problema que se le plantea a la economía nacional no es tanto la gran cantidad de inversiones extranjeras, que están pasando a controlar financieramente importantes empresas españolas, como la débil reciprocidad existente, que no permite a nuestras firmas poseer y controlar *in situ* cuotas de mercado internacionales. Este incremento del capital extranjero en la industria española es un claro ejemplo de la debilidad del «sector del capital industrial» en España, por lo que, al retirarse en estos últimos años el «capital bancario» de gran parte de las empresas industriales significativas, esta propiedad ha pasado a manos de titulares extranjeros.

Las empresas españolas optan en contadas ocasiones por estrategias de diversificación. Además, cuando se recurre a la diversificación se elige la de reforzamiento, que reduce los riesgos inherentes a cualquier cambio de actividad. Según lo analizado, las empresas de nuestro país se diversifican al constatar que sus posibilidades de crecimiento en su sector de origen son prácticamente nulas; en cambio, no suelen contemplar dicha alternativa en situaciones de prosperidad. Esta situación suele traer consigo graves problemas financieros, ya que las empresas se introducen en nuevas ramas cuando su actividad de origen ha entrado en una fase de declive y deja de generar los excedentes

que necesita el desarrollo de los nuevos negocios.

Es difícil efectuar un diagnóstico completo de la evolución en la gestión y organización de la empresa española, dada la complejidad del tema y la falta de información sobre él.

No obstante, es de destacar el importante cambio que está teniendo lugar en las actitudes de nuestros directivos ante la competitividad de sus empresas, sobre todo de cara a la incorporación de nuestro país al Mercado Unico Europeo. En dicho proceso está teniendo un papel singular la presencia del capital extranjero, en su forma de inversor y de propietario, por su participación en la reconversión «de hecho» de nuestro tejido industrial y de nuestras empresas.

En la misma línea, conviene resaltar el importante lugar que ocupan las PYME, tanto por su agilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado como por su papel de piedra angular en los procesos de industrialización y reconversión de nuestra economía, siguiendo la línea de las experiencias de otros países.

NOTAS

(1) En el presente trabajo han colaborado los profesores D. Camino y J. M. Rodríguez, configurando el equipo de investigación que viene dirigiendo el profesor Eduardo Bueno, y que ha permitido una primera publicación: Bueno, E.: *La empresa española: estructura y resultados*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1987.

(2) Central de Balances: *Análisis económico-financiero*, ejercicios 1984, 1985 y 1986, Banco de España, Madrid.

(3) Porter, M.: *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of McMillan Publishing, New York, 1980.

(4) Foster, R.: *Innovación: la estrategia del triunfo*, Folio, Barcelona, 1987.

(5) Morcillo, P.: «Elementos de reflexión para una política regional de innovación», *Economía Industrial*, n.º 251, MINER, Madrid, 1986.

(6) Rochet, C.: *Diversification et redéploiement de l'entreprise*, Les Editions d'organization, Paris, 1981.

(7) Bueno, E.: *op. cit.*, cap. 7.

(8) Bueno, E.: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid, 1987.

(9) Los criterios utilizados para determinar

y clasificar el tamaño empresarial, han producido los intervalos expuestos en el cuadro A.

(10) Bueno, E.; Camino, D., y Morcillo, P.: «La gran empresa española: análisis comparado de sus ventajas competitivas», *Economía Industrial*, n.º 257, sept.-oct. 1987, Madrid, páginas 117-134.

(11) Bueno, E., y Morcillo, P.: «Estrategias empresariales en un mundo interdependiente», *Comercio Exterior*, vol. 36, n.º 5, mayo 1986, México, págs. 400-408.

(12) Es difícil realizar un inventario completo de los trabajos realizados en esta área durante los últimos años, pues éstos suelen ser patrocinados por entidades públicas y privadas que no siempre están interesadas en difundir los hallazgos del estudio. Además, no hemos de olvidar las diferencias en el método, muestra de empresas, ámbito geográfico, año de ejecución y otras circunstancias que limitan la posibilidad de relacionar estos trabajos entre sí. No obstante, a continuación citamos algunos de los trabajos más representativos:

— ALEF: «Factores estructurales que determinan la supervivencia de las empresas industriales en la Comunidad de Madrid», realizado para la Consejería de Trabajo, Industria y Comercio de la Comunidad Autónoma de Madrid, 1986.

— Bueno, E.; De Pablo, I.; Morcillo, P., y otros: *Los estilos de dirección de la gran empresa industrial española ante la crisis y el cambio socioeconómico*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 1983.

— Bueno, E.: *op. cit.*, cap. 7.

— Megía, E., y Villarejo, E.: *El comportamiento organizativo de la empresa española*, Fundación IESA, Madrid, 1988.

— Sociedad de Innovación Empresarial: «La productividad, la calidad de la gestión y la rentabilidad de las PYME industriales de Madrid», realizado para el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE), Madrid, 1988.

— Tarragó Sabaté, F.: «Aproximación al modelo de dirigente en la empresa de nuestros días», Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces, Madrid, 1985.

(13) Véanse, entre otros, los siguientes trabajos no citados con anterioridad:

— Gutiérrez Santos, V.: «El management en tiempos de crisis», *Ejecutivos Financieros*, septiembre-octubre 1984, págs. 33-35.

— Laucirica, J. R.: «Cambio en las técnicas de dirección», *Ejecutivos Financieros*, septiembre-octubre 1984, págs. 23-25.

— Lobato Javierre, A.: «Los ocho puntos cardinales de las PYME», *Ejecutivos Financieros*, junio-julio 1987, págs. 57-60.

— Pumpín, C., y García Echevarría, S.: *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1988.

— Reddin, W. J.: «Diagnóstico de las enfermedades organizativas», *Alta Dirección*, vol. 82, páginas 533-538.

CUADRO A

CLASIFICACION DEL TAMAÑO EMPRESARIAL: CRITERIOS EMPLEADOS

Int	Empleo	Ventas	Recursos propios	Valor añadido
A	de 100 a 250 empleados	de 2.000 a 5.000 millones	de 500 a 1.000 millones	de 500 a 1.000 millones
B	de 250 a 500 empleados	de 5.000 a 10.000 millones	de 1.000 a 2.000 millones	de 1.000 a 2.000 millones
C	de 500 a 1.000 empleados	de 10.000 a 20.000 millones	de 2.000 a 5.000 millones	de 2.000 a 5.000 millones
D	de 1.000 a 2.000 empleados	de 20.000 a 40.000 millones	de 5.000 a 10.000 millones	de 5.000 a 10.000 millones
E	de 2.500 a 5.000 empleados	de 40.000 a 80.000 millones	de 10.000 a 20.000 millones	de 10.000 a 20.000 millones
F	más de 5.000 empleados	más de 80.000 millones	más de 20.000 millones	más de 20.000 millones

Fuente: Elaboración propia.