

## Entre el Estado y las multinacionales: la empresa industrial española en los años de integración a la CEE\*

● VERONICA BINDA  
(Università Bocconi, Milano)

### ¿Por qué un estudio sobre las grandes empresas industriales españolas?

A lo largo del siglo XIX las grandes empresas industriales se habían convertido en las principales protagonistas de la vida económica, contribuyendo de forma substancial, como no había ocurrido nunca antes, al incremento de la riqueza de las naciones en las que se habían desarrollado. La difusión de las tecnologías de los sectores de la Segunda Revolución Industrial hizo posible la realización de economías de escala y la diversificación del proceso productivo, permitiendo a las empresas, por primera vez, la acumulación de un superávit considerable de recursos. Las sociedades que lograron invertir de manera eficiente sus excedentes crecieron hasta el punto de convertirse en verdaderos gigantes, tanto por dimensión como por capitalización; en pilares maestros de la economía nacional, cuyas decisiones eran elemento clave para el desarrollo de sectores enteros<sup>1</sup>.

Estados Unidos ha sido el país que más ha sabido aprovechar esta oportunidad. Según los estudios llevados a cabo en los años cincuenta por Chandler, las grandes dimensiones del mercado interior y la capacidad de los empresarios de transformar las oportunidades tecnológicas en efectivas ventajas económicas, se demostraron cruciales para determinar el éxito de la gran empresa<sup>2</sup>. Las sociedades que operaban en los nuevos sectores empezaron pronto a emplear sus excedentes en estrategias de crecimiento a través de la diversificación y la creación de estructuras organizativas capaces de gestionar eficazmente su creciente complejidad. Los gigantes económicos que surgieron conquistaron los mercados exteriores, aumentando así la influencia económica y política de los Estados Unidos sobre el resto del mundo. La

\* Quiero agradecer a Albert Carreras y Franco Amatori sus valiosas sugerencias y orientaciones. Asimismo, me han sido de gran utilidad las observaciones de los dos evaluadores anónimos de la *Revista de Historia Industrial*.

1. Chandler, Amatori y Hikino (1997), p. 3.
2. Chandler (1962).

estrategia de la diversificación productiva y la estructura multidivisional fueron señaladas por Chandler como el modelo universal en el cual las empresas deberían inspirarse, si hubiesen querido competir con las sociedades americanas en los mismos sectores, a pesar del distinto contexto nacional en el que operaban. Los estudios de Chandler sobre la gran empresa estadounidense dieron origen a una serie de investigaciones. El creciente interés por el papel desempeñado por la gran industria en la determinación de la riqueza de las naciones y la comprobación de la convergencia del modelo chandleriano en las economías capitalistas más adelantadas han constituido, en los últimos decenios, un importante punto de partida. Estos estudios han permitido a la historia de la empresa enriquecerse con nuevas contribuciones cuyo objeto era la comparación de las características de las mayores empresas en los distintos contextos nacionales. Los primeros en aceptar el desafío fueron un grupo de investigadores de la Harvard Business School, que en los años setenta aplicaron el modelo chandleriano a los países europeos. Este estudio confirmó la hipótesis de Chandler: también en Europa el escenario era dominado por las grandes compañías industriales, que iban adoptando progresivamente las estrategias y las estructuras “inventadas” por las empresas estadounidenses<sup>3</sup>.

La violenta crisis económica de los años setenta, el relativo declive del papel hegemónico de los Estados Unidos y el surgimiento de la potencia industrial japonesa parecían, sucesivamente, haber puesto en crisis el modelo chandleriano, introduciendo nuevos elementos de análisis y acentuando el papel de las variables nacionales en la determinación de distintos modelos de desarrollo empresarial. El debate producido ha empujado recientemente a dos investigadores, Whittington y Mayer<sup>4</sup>, a retomar a distancia de treinta años el proyecto de Harvard. Estos dos autores han estudiado las principales empresas de Francia, Alemania y Gran Bretaña en los años ochenta y noventa de este siglo, construyendo para cada país dos muestras, compuestas respectivamente por las principales cien empresas industriales con la mayor facturación en 1983 y en 1993. Sucesivamente, han eliminado de la muestra las empresas “no nacionales”, es decir, aquellas cuyas sedes se encontraban en el extranjero. Finalmente se fijaron en las características de propiedad, control, estrategia y estructura de las empresas “nacionales”, comparando semejanzas y diferencias. La investigación ha destacado cómo la diferencia en las estructuras propietarias y financieras, además de la heterogeneidad de los recorridos históricos seguidos por estas tres naciones, no han obstaculizado el crecimiento de las empresas industriales y la convergencia hacia el modelo chandleriano. En cada uno de estos países, se han encontrado grandes empresas con estrategias y estructuras muy parecidas a las estadounidenses. A finales del siglo pasado, el éxito de la gran empresa europea se presentaba una vez más ligado a las características estratégicas y organizativas del otro lado del Atlántico.

3. Wrigley (1970); Channon (1973); Rumelt (1974); Dyas y Thanheiser (1976).

4. Whittington y Mayer (2000).

El presente trabajo se inscribe en la línea de investigación de Whittington y Mayer y se propone examinar un caso de la Europa mediterránea –el de España– empleando los mismos años índice utilizados por los dos autores, es decir, 1983 y 1993. El principal interés del estudio consiste en la decisión de analizar un país cuyas empresas han crecido durante el siglo pasado en un marco económico, político y social extremadamente distinto del analizado por Whittington y Mayer. Además, el estudio de las mayores empresas españolas de los años ochenta y noventa permite observar los resultados de un largo proceso de industrialización y crecimiento, que culmina con la integración de España en la Comunidad Económica Europea (1986). En este sentido, el año índice 1983 muestra la economía industrial entre la recuperación de la crisis de los años setenta y la preparación a la integración europea, mientras que el año 1993 constituye un importante banco de prueba para comprobar la reacción de las empresas a la integración económica europea y a la consolidación política, social y económica que acompañó la democracia. A continuación, es interesante comparar las mayores sociedades españolas con las europeas para averiguar su grado de éxito y comprobar si el distinto contexto político y económico en el que se han formado, el retraso en la industrialización del país y la peculiaridad de los actores que han determinado las estrategias y las estructuras empresariales, han sido factores decisivos en imposibilitar la convergencia de las empresas españolas hacia el modelo propuesto por Chandler de gran empresa diversificada y multidivisional asumido en las economías capitalistas más adelantadas.

### **Las grandes empresas industriales españolas en los años de la democracia: un análisis empírico**

Un análisis empírico de la historia reciente de las mayores empresas españolas se ha mostrado un herramienta muy útil para plantear la cuestión sobre la convergencia o no de las mismas al modelo chandleriano. La existencia de otros estudios del mismo tipo, pero sobre países distintos, nos han indicado la metodología a seguir y nos ha permitido hacer una comparación de las empresas nacionales. Han sido utilizados especialmente los mismos criterios adoptados por Whittington y Mayer y, para examinar concretamente el comportamiento de los principales actores de la gran empresa, se ha optado, también en este caso, por seleccionar dos muestras para los dos años índices (1983 y 1993). Cada una de ellas está compuesta por las cien mayores empresas industriales por venta presentes en España. La principal fuente utilizada para la formación de las muestras ha sido el “Anuario El País<sup>5</sup>”, que cada año publica un listado de las mayores empresas presentes en España. De éste, siendo nuestro objeto de estudio las sociedades industriales, han

5. Anuario El País (1985) y (1995).

sido excluidas todas las empresas no industriales, según la clasificación de Whittington y Mayer: las sociedades comerciales, financieras, de servicios públicos y construcción, muy presentes en la lista inicial, no han sido incluidas en las muestras. A continuación, las empresas industriales pertenecientes a un mismo holding han sido agrupadas a partir de las informaciones deducidas por algunas publicaciones anuales sobre grandes sociedades, especialmente “Duns & Bradstreet”<sup>6</sup> y “Fomento de la Producción”<sup>7</sup>, y se ha analizado de forma unitaria la facturación de todo el grupo. Estas mismas fuentes, además, han permitido establecer el sector de actividad y el número de trabajadores para cada empresa, elementos fundamentales para entender las dimensiones de las sociedades consideradas. Finalmente, un análisis más profundo ha requerido examinar las principales características de cada empresa en relación a la estructura de la propiedad (privada, pública o extranjera), al tipo de control, a la estrategia perseguida y a la estructura adoptada. Las fuentes más ricas en este sentido son, sin duda, las de los archivos de los distintos periódicos y revistas económicas del período comprendido entre 1982 y 1994 (El País, El Mundo, Actualidad Económica, Dinero, Fomento de la Producción, Inversión, Mercado). Otras aportaciones significativas han sido tanto las fuentes editadas directamente por las empresas (Memorias anuales y publicaciones conmemorativas), como los ensayos de historiadores y economistas (historias de empresas, biografías de empresarios y casos de sociedades). Los Cuadros 1 y 2 muestran las informaciones recogidas por las dos muestras y los resultados relativos a la naturaleza de las estructuras propietarias. Esto nos permite eliminar del análisis las sociedades extranjeras y fijar la atención sólo en la industria española. En los casos en los que las fuentes lo han permitido, se ha especificado también la naturaleza de la propiedad privada (personal, familiar, bancaria, holding de empresas, cooperativa, propiedad difusa). En efecto, cada categoría presenta frecuentemente una distinta propensión a la inversión, a la asunción de riesgos, a la ampliación de la empresa, a la delegación del control a terceros.

A primera vista, los resultados de nuestros cuadros pueden parecerse a los de Whittington y Mayer para Francia, Alemania y Gran Bretaña, en los que predominan las grandes empresas especializadas en los sectores de la segunda Revolución Industrial. A nivel general, en España, se pueden notar bien representadas las actividades relacionadas con la química, el petróleo, la fabricación de coches y otros medios de transporte, la mecánica y la metalurgia. También los sectores tradicionales, alimentarios, bebidas y tabaco, ocupan un buen lugar, mientras otros, como por ejemplo el textil, son prácticamente ausentes, en coincidencia con lo revelado en los otros tres casos europeos. Si la distribución sectorial es parecida, ya a primera vista se pueden notar en los cuadros siguientes algunas peculiaridades que diferencian la muestra española de la francesa, alemana e inglesa.

6. Duns & Bradstreet (1985); Duns & Bradstreet (1994).

7. Fomento de la Producción (1984); Fomento de la Producción (1994).

**CUADRO 1**  
**LAS CIENTA MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS EN 1983**

| Grupo | Empresa)                        | Sector    | Ventas<br>(millones de pesetas) | Empleados | Propiedad |
|-------|---------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|-----------|
| INH   | CAMPESA                         | Petr.     | 1.299.713                       | 8.908     | Pública   |
|       | Enpetrol                        | Petr.     | 6.05675                         | 5.667     |           |
|       | Hispanoil                       | Petr.     | 143.407                         | 226       |           |
|       | Butano                          | Petr.     | 130.140                         | 3.700     |           |
|       | Petrolfiber                     | Petr.     | 119.648                         | 834       |           |
|       | Eniepsa                         | Petr.     | 34.390                          | 385       |           |
|       | Asfaltos Españoles              | Petr.     | 32.532                          | 229       |           |
|       | Alcudia                         | Gom.      | 27.580                          | 741       |           |
|       | Calatrava                       | Chi.      | 23.613                          | 800       |           |
|       | Ensidesa                        | Mec./Met. | 150.353                         | 22.356    |           |
|       | Seat                            | Mt.       | 146.796                         | 25.170    |           |
|       | EN Bazán                        | Cant.     | 76.382                          | 14.087    |           |
|       | EN Autocamiones                 | Mt.       | 75.147                          | 9.323     |           |
|       | Astilleros Españoles            | Cant.     | 63.851                          | 15.155    |           |
|       | Hunosa                          | Min.      | 48.606                          | 21.112    |           |
|       | Aluminio Español                | Mec./Met. | 44.539                          | 960       |           |
|       | EN del Aluminio                 | Mec./Met. | 44.013                          | 3.336     |           |
| INI   | Oleaginosas Españolas           | Ali.      | 42.132                          | 150       |           |
|       | Casa                            | Mt.       | 40.158                          | 9.836     |           |
|       | Altos Hornos del Mediterráneo   | Mec./Met. | 28.603                          | 3.950     |           |
|       | Alumina Española                | Mec./Met. | 28.529                          | 696       |           |
|       | Aluminio de Galicia             | Mec./Met. | 26.480                          | 2.240     |           |
|       | EN de Celulosa                  | Cart.     | 25.696                          | 1.833     |           |
|       | EN de Fertilizantes             | Chi.      | 24.837                          | 1.851     |           |
|       | Maquinista Terrestre y Marítima | Mec./Met. | 22.240                          | 2.641     |           |
|       | Babcock & Wilcox                | Mec./Met. | 18.297                          | 4.059     |           |
|       | Cepsa                           | Petr.     | 448.900                         | 66.830    |           |
|       | Petroquímica Española           | Chi.      | 18.102                          | 230       |           |
|       | Explosivos Río Tinto            | Chi.      | 187.836                         | 9.253     |           |
|       | Río Tinto Minera                | Min.      | 44.429                          | 3.296     |           |
|       | Río Ródano                      | Chi.      | 20.347                          | 799       |           |
|       | Fasa Renault                    | Mt.       | 205.964                         | 21.714    |           |
|       | Tabacalera                      | Ali.      | 152.928                         | 9.696     |           |

(Continúa)

*(Continuación)*

| Grupo                         | Empresa                       | Sector    | Ventas<br>(millones de pesetas) | Empleados | Propiedad        |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------------|
| Ford España                   | Ford España                   | Mt.       | 136.691                         | 9.373     | Extr. (USA)      |
| General Motors España         | General Motors España         | Mt.       | 129.842                         | 8.880     | Extr. (USA)      |
| Petromed                      | Petromed                      | Petr.     | 107.021                         | 422       | Privada-Bancaria |
| Citroën España                | Citroën España                | Mt.       | 88.900                          | 9.135     | Extr. (Francia)  |
| Altos Hornos de Vizcaya       | Altos Hornos de Vizcaya       | Mec./Met. | 83.744                          | 11.004    | Privada-Bancaria |
| IBM                           | IBM                           | Info.     | 78.772                          | 3.700     | Extr. (USA)      |
| Michelin                      | Michelin                      | Gom.      | 75.101                          | 12.836    | Extr. (Francia)  |
| Dow Chemical                  | Dow Chemical                  | Chi.      | 71.684                          | 1.076     | Extr. (Suiza)    |
| Nestlé                        | Nestlé                        | Ali.      | 61.658                          | 4.640     | Extr. (Suiza)    |
| Cindasa                       | Cindasa                       | Ali.      | 60.271                          | 400       | Extr. (USA)      |
| Talbot                        | Talbot                        | Mt.       | 55.446                          | 9.101     | Extr. (Francia)  |
| Nissan                        | Nissan                        | Mt.       | 50.767                          | 7.432     | Extr. (Japón)    |
| Grupo March                   | Transáfrica                   | Ali.      | 24.210                          | 97        | Privada          |
|                               | Uralita                       | Costr.    | 24.007                          | 3.403     | Privada          |
| Standard Eléctrica            | Standard Eléctrica            | Eletr.    | 47.758                          | 16.133    | Extr. (USA)      |
| Hoechst Ibérica               | Hoechst Ibérica               | Chi.      | 46.550                          | 1.310     | Extr. (Alemania) |
| Shell                         | Shell                         | Petr.     | 43.684                          | 476       | Extr. (UK)       |
| Firestone Hispania            | Firestone Hispania            | Gom.      | 37.735                          | 5.946     | Extr. (UK)       |
| Distribuidora Industrial      | Distribuidora Industrial      | Chi.      | 35.547                          | 700       | Pública          |
| Koipe                         | Koipe                         | Ali.      | 34.705                          | 821       | Privada          |
| Cros                          | Cros                          | Chi.      | 33.826                          | 3.166     | Privada-Difusa   |
| Mercedes Benz España          | Mercedes Benz España          | Mt.       | 32.312                          | 3.720     | Extr. (Alemania) |
| S.E. Metales Preciosos        | S.E. Metales Preciosos        | Mec./Met. | 32.000                          | 600       | Extr. (Francia)  |
| Elosúa                        | Elosúa                        | Ali.      | 31.938                          | 851       | Privada-Familiar |
| Nanta                         | Nanta                         | Ali.      | 30.292                          | 960       | Privada          |
| Danone                        | Danone                        | Ali.      | 28.000                          | 3.000     | Extr. (Francia)  |
| Acceiterías Reun. Levante     | Acceiterías Reun. Levante     | Ali.      | 27.864                          | 405       | Extr. (USA)      |
| Productos Pirelli             | Productos Pirelli             | Gom.      | 27.036                          | 3.982     | Extr. (Italia)   |
| Accerinox                     | Accerinox                     | Mec./Met. | 26.773                          | 1.304     | Privada-Bancaria |
| Asland                        | Asland                        | Costr.    | 26.462                          | 1.577     | Privada-Difusa   |
| Basf Española                 | Basf Española                 | Chi.      | 26.312                          | 978       | Extr. (Alemania) |
| Cristalería Española          | Cristalería Española          | Cost.     | 25.871                          | 3.393     | Extr. (Francia)  |
| Compañía Industrias Agrícolas | Compañía Industrias Agrícolas | Ali.      | 25.705                          | 1.670     | Privada-Bancaria |
| Pascual de Aranda             | Pascual de Aranda             | Ali.      | 25.500                          | 1.500     | Privada-Familiar |
| Roca Radiadores               | Roca Radiadores               | Cost.     | 25.051                          | 5.192     | Privada-Familiar |

*(Continúa)*

(Continuación)

| Grupo                                  | Empresa                                | Sector    | Ventas<br>(millones de pesetas) | Empleados | Propiedad           |
|--|--|-----------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| La Seda de Barcelona                   | La Seda de Barcelona                   | Tess.     | 24.622                          | 3.225     | Extr. (Holanda)     |
| CAMP                                   | CAMP                                   | Chi.      | 24.433                          | 897       | Privada-Familiar    |
| General Azucarera                      | General Azucarera                      | Ali.      | 24.350                          | 725       | Privada-Bancaria    |
| Agropecuaria de Guissona               | Agropecuaria de Guissona               | Ali.      | 23.996                          | 861       | Privada-Cooperativa |
| Sarrió                                 | Sarrió                                 | Cart.     | 23.970                          | 2.135     | Privada-Familiar    |
| Lamparas Eléctricas "Z"                | Lamparas Eléctricas "Z"                | Eletr.    | 23.755                          | 2.322     | Extr. (Holanda)     |
| Solvay                                 | Solvay                                 | Chi.      | 23.700                          | 1.888     | Extr. (Belgica)     |
| Asturiana de Zinc                      | Asturiana de Zinc                      | Mec./Met. | 23.586                          | 2.494     | Privada-Bancaria    |
| Henkel Ibérica                         | Henkel Ibérica                         | Chi.      | 23.573                          | 943       | Extr. (Alemania)    |
| Carbonell                              | Carbonell                              | Ali.      | 23.400                          | 700       | Privada-Bancaria    |
| Ebro, Compañía de Azúcares y Alcoholes | Ebro, Compañía de Azúcares y Alcoholes | Ali.      | 23.366                          | 1.578     | Privada-Bancaria    |
| Valenciana de Cementos                 | Valenciana de Cementos                 | Cost.     | 22.956                          | 1.483     | Privada-Bancaria    |
| Acete y Proteinas                      | Acete y Proteinas                      | Ali.      | 22.869                          | 229       | Privada-Difusa      |
| FEMSA                                  | FEMSA                                  | Eletr.    | 22.260                          | 4.850     | Extr. (Alemania)    |
| El Águila                              | El Águila                              | Ali.      | 22.166                          | 3.580     | Privada-Bancaria    |
| Siemens                                | Siemens                                | Eletr.    | 22.081                          | 3.575     | Extr. (Alemania)    |
| Prompt                                 | Prompt                                 | Mec./Met. | 22.000                          | 100       | Privada             |
| Miniwatt                               | Miniwatt                               | Eletr.    | 20.775                          | 1.050     | Extr. (Holanda)     |
| Foret                                  | Foret                                  | Chi.      | 20.764                          | 1.054     | Extr. (USA)         |
| Nueva Montaña Quijano                  | Nueva Montaña Quijano                  | Mec./Met. | 20.159                          | 2.022     | Privada-Bancaria    |
| CIBA-GEIGY                             | CIBA-GEIGY                             | Chi.      | 20.054                          | 1.493     | Extr. (Suiza)       |
| Land Rover Santana                     | Land Rover Santana                     | Mt.       | 19.664                          | 4.312     | Extr. (Japón)       |
| Cooperativas Orensanas                 | Cooperativas Orensanas                 | Ali.      | 19.549                          | 1.003     | Privada-Cooperativa |
| Oscar Mayer                            | Oscar Mayer                            | Ali.      | 19.405                          | 1.441     | Privada-Familiar    |
| José María Arístarain                  | José María Arístarain                  | Mec./Met. | 19.235                          | 878       | Privada-Familiar    |
| Hispano Olivetti                       | Hispano Olivetti                       | Info.     | 18.922                          | 2.700     | Extr. (Italia)      |
| Tarragona Química                      | Tarragona Química                      | Gom.      | 18.800                          | 347       | Nacional            |
| Ibercobre                              | Ibercobre                              | Mec./Met. | 18.676                          | 2.259     | Nacional            |
| Ulgor                                  | Ulgor                                  | Eletr.    | 18.671                          | 2.275     | Privada-Cooperativa |
| Lever Ibérica                          | Lever Ibérica                          | Chi.      | 18.500                          | 1.275     | Extr. (UK)          |
| Abengoa Montajes Eléctricos            | Abengoa Montajes Eléctricos            | Eletr.    | 18.111                          | 4.392     | Privada             |
| Torras Herrería                        | Torras Herrería                        | Mec./Met. | 17.755                          | 515       | Privada             |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del *Anuario El País*, ed. Madrid, 1985, pp. 363-366.

**CUADRO 2**  
**LAS CIEN MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS EN 1993**

| Grupo                 | Empresa)                     | Sector    | Ventas<br>(millones de pesetas) | Empleados | Propiedad        |
|-----------------------|------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------------|
| INH                   | Repsol Comercial             | Petr.     | 1.214.232                       | 683       | Pública          |
|                       | Repsol Petróleo              | Petr.     | 634.536                         | 4.140     |                  |
|                       | Petronor                     | Petr.     | 187.215                         | 870       |                  |
|                       | Repsol Butano                | Petr.     | 173.197                         | 1.872     |                  |
|                       | CLH                          | Petr.     | 89.148                          | 3.454     |                  |
|                       | Repsol Química               | Chi.      | 86.253                          | 1.819     |                  |
|                       | Ensidesa                     | Mec./Met. | 175.645                         | 10.472    |                  |
|                       | Casa                         | Mt.       | 118.932                         | 8.398     |                  |
|                       | Altos Hornos de Vizcaya      | Mec./Met. | 108.200                         | 6.062     |                  |
|                       | Astilleros Españoles         | Cant.     | 61.514                          | 6.740     |                  |
| INI                   | EN Bazán                     | Cant.     | 55.811                          | 8.215     |                  |
|                       | Río Tinto Minera             | Min.      | 47.526                          | 1.195     |                  |
|                       | "INI"                        | Varie.    | 46.424                          | ND        |                  |
|                       | Babcock & Wilcox Española    | Mt.       | 39.721                          | 1.512     |                  |
|                       | Aluminio Español             | Mec./Met. | 38.037                          | 875       |                  |
|                       | Aceronor                     | Mec./Met. | 27.653                          | 1.979     |                  |
|                       | Ence                         | Carta.    | 25.754                          | 813       |                  |
|                       | Seat                         | Mt.       | 493.532                         | 21.590    |                  |
|                       | Volkswagen Audi              | Mt.       | 192.511                         | 165       |                  |
|                       | Gearbox del Prat             | Mt.       | 23.828                          | 1.273     |                  |
| Tabacalera            | Tabacalera                   | Ali.      | 625.675                         | 8.267     | Pública          |
|                       | Lactaria Española            | Ali.      | 35.544                          | 773       |                  |
| Cepsa                 | Cepsa                        | Petr.     | 475.292                         | 2.436     | Privada-Bancaria |
|                       | Ertoil                       | Petr.     | 98.218                          | 898       |                  |
| Fasa Renault          | Cepsa Estaciones de Servicio | Petr.     | 42.084                          | 100       | Privada-Empresa  |
|                       | Fasa Renault                 | Mt.       | 482.928                         | 13.699    |                  |
| General Motors España | Vehículos Industriales       | Mt.       | 28.500                          | 1.349     | Extr. (USA)      |
|                       | General Motors España        | Mt.       | 465.756                         | 9.250     |                  |
| Ford España           | Ford España                  | Mt.       | 353.633                         | 8.897     | Extr. (USA)      |
|                       | Citroën Hispania             | Mt.       | 305.214                         | 8.161     |                  |
| IBM                   | Citroën Hispania             | Mt.       | 305.214                         | 8.161     | Extr. (USA)      |
|                       | IBM                          | Info.     | 219.520                         | 3.621     |                  |
| Nissan Motor Ibérica  | Nissan Motor Ibérica         | Mt.       | 190.324                         | 7.001     | Extr. (Japon)    |
|                       | Peugeot Talbot               | Mt.       | 185.379                         | 5.205     |                  |
| Peugeot Talbot        | Peugeot Talbot               | Mt.       | 185.379                         | 5.205     | Extr. (Francia)  |
|                       | Neumáticos Michelin          | Gom.      | 152.572                         | 10.644    |                  |

(Continúa)

*(Continuación)*

| Grupo                          | Empresa                        | Sector    | Ventas<br>(millones de pesetas) | Empleados | Propiedad           |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Nestlé                         | Nestlé                         | Ali.      | 152.201                         | 5.633     | Extr. (Suiza)       |
| BP Oil                         | BP Oil                         | Petr.     | 136.022                         | 417       | Extr. (UK)          |
| Bayer                          | Bayer                          | Chi.      | 48.050                          | 1.094     | Extr. (Alemania)    |
|                                | Bayer Química Farmacéutica     | Chi.      | 38.915                          | 1.301     |                     |
|                                | Agfa Gevaert                   | Varie.    | 27.634                          | 670       | Extr. (Alemania)    |
| Mercedes-Benz                  | Mercedes-Benz                  | Mt.       | 103.141                         | 2.829     | Extr. (Alemania)    |
| Robert Bosch                   | Robert Bosch                   | Eletr.    | 84.719                          | 4.626     | Extr. (Kuwait)      |
| Ebro Agrícolas                 | Ebro Agrícolas                 | Ali.      | 81.219                          | 13.917    | Extr. (Francia)     |
| Danone                         | Danone                         | Ali.      | 80.776                          | 3.621     | Extr. (Suiza)       |
| Dow Chemical Ibérica           | Dow Chemical Ibérica           | Chi.      | 80.057                          | 773       | Extr. (Suiza)       |
| Acerinox                       | Acerinox                       | Mec./Met. | 79.812                          | 1.830     | Privada-Bancaria    |
| Shell España                   | Shell España                   | Petr.     | 78.979                          | 479       | Extr. (UK)          |
| Henkel Ibérica                 | Henkel Ibérica                 | Chi.      | 76.630                          | 1.497     | Extr. (Alemania)    |
| Cristalería Española           | Cristalería Española           | Costr.    | 43.446                          | 2.137     | Extr. (Francia)     |
|                                | Vicasa                         | Costr.    | 32.616                          | 2.302     |                     |
| Unilever España                | Agra                           | Ali.      | 38.662                          | 483       | Extr. (UK)          |
|                                | Lever España                   | Chi.      | 33.168                          | 654       |                     |
| Iveco Pegaso                   | Iveco Pegaso                   | Mt.       | 69.841                          | 4.319     | Extr. (Italia)      |
| Cruzcampo                      | Cruzcampo                      | Ali.      | 68.567                          | 2.559     | Extr. (UK)          |
| Hoechst Ibérica                | Hoechst Ibérica                | Chi.      | 67.372                          | 1.938     | Extr. (Alemania)    |
| Cargill España                 | Cargill España                 | Ali.      | 63.799                          | 861       | Extr. (USA)         |
| Siemens                        | Siemens                        | Eletr.    | 58.590                          | 2.817     | Extr. (Alemania)    |
| Hewlett Packard Española       | Hewlett Packard Española       | Info.     | 58.523                          | 990       | Extr. (USA)         |
| Bridgestone Firestone Española | Bridgestone Firestone Española | Gom.      | 58.249                          | 4.012     | Extr. (Japón)       |
| Aceprosa                       | Aceprosa                       | Ali.      | 49.715                          | 382       | Extr. (Brasil)      |
| Total España                   | Total España                   | Petr.     | 49.578                          | 132       | Extr. (Francia)     |
| Procter & Gamble               | Procter & Gamble               | Chi.      | 48.924                          | 804       | Extr. (Suiza)       |
| Agropecuaria de Guissona       | Agropecuaria de Guissona       | Ali.      | 48.659                          | 1.309     | Privada-Cooperativa |
| Santana-Motor                  | Santana-Motor                  | Mt.       | 48.516                          | 2.838     | Extr. (Japón)       |
| El Águila                      | El Águila                      | Ali.      | 47.373                          | 1.713     | Extr. (Holanda)     |
| General Azucarera Española     | General Azucarera Española     | Ali.      | 46.667                          | 915       | Privada-Bancaria    |
| Pescanova                      | Pescanova                      | Ali.      | 46.225                          | 1.132     | Privada             |
| Zardoya Otis                   | Zardoya Otis                   | Mec./Met. | 41.058                          | 3.592     | Extr. (USA)         |
| Albilux                        | Albilux                        | Eletr.    | 40.931                          | 1.924     | Extr. (Suecia)      |
| Petrogal Española              | Petrogal Española              | Petr.     | 40.028                          | 83        | Extr. (Portugal)    |
| Koipe                          | Koipe                          | Ali.      | 39.571                          | 386       | Extr. (Francia)     |

*(Continúa)*

(Continuación)

| Grupo                     | Empresa)                  | Sector    | Ventas<br>(millones de pesetas) | Empleados | Propiedad           |
|---------------------------|---------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Sarrió                    | Sarrió                    | Cart.     | 38.658                          | 1.578     | Extr. (Kuwait)      |
| Rank-Xerox                | Rank-Xerox                | Info.     | 37.643                          | 1.535     | Extr. (UK)          |
| Ciba-Geigy                | Ciba-Geigy                | Chi.      | 36.522                          | 764       | Extr. (Suiza)       |
| Asturiana de Zinc         | Asturiana de Zinc         | Mec./Met. | 36.128                          | 1.688     | Privada-Bancaria    |
| San Miguel                | San Miguel                | Ali.      | 36.069                          | 1.233     | Privada             |
| Benkiser                  | Benkiser                  | Chi.      | 35.058                          | 149       | Extr. (Alemania)    |
| Olivetti España           | Olivetti España           | Info.     | 33.777                          | 1.003     | Extr. (Italia)      |
| Central Lechera Asturiana | Central Lechera Asturiana | Ali.      | 33.579                          | 759       | Privada             |
| Bimbo                     | Bimbo                     | Ali.      | 31.656                          | 2.777     | Extr. (USA)         |
| Marcial Ucin              | Marcial Ucin              | Mec./Met. | 31.643                          | 370       | Privada-Familiar    |
| Damm                      | Damm                      | Ali.      | 30.813                          | 985       | Privada             |
| Puleva-Uniasa             | Puleva-Uniasa             | Ali.      | 30.569                          | 965       | Privada             |
| Productos Capilares       | Productos Capilares       | Chi.      | 30.097                          | 1.066     | Extr. (Francia)     |
| Omsa                      | Omsa                      | Ali.      | 28.899                          | 1.181     | Privada             |
| Carbueros Metálicos       | Carbueros Metálicos       | Chi.      | 28.164                          | 1.619     | Privada-Bancaria    |
| S.E. Metales Preciosos    | S.E. Metales Preciosos    | Mec./Met. | 27.524                          | 189       | Extr. (Francia)     |
| Ercros                    | Ercros                    | Chi.      | 27.020                          | 1.234     | Extr. (Kuwait)      |
| Mobil Oil                 | Mobil Oil                 | Petr.     | 26.705                          | 171       | Extr. (USA)         |
| Snack Ventures Europe     | Snack Ventures Europe     | Ali.      | 26.639                          | 2.240     | Extr. (USA)         |
| Merk Sharp & Dhome        | Merk Sharp & Dhome        | Chi.      | 26.536                          | 676       | Extr. (USA)         |
| Glaxo                     | Glaxo                     | Chi.      | 26.302                          | 868       | Extr. (UK)          |
| Eso                       | Eso                       | Petr.     | 26.094                          | 159       | Extr. (USA)         |
| Copaga                    | Copaga                    | Ali.      | 25.944                          | 543       | Privada-Cooperativa |
| 3M España                 | 3M España                 | Chi.      | 25.778                          | 823       | Extr. (USA)         |
| Uralita                   | Uralita                   | Costr.    | 25.528                          | 1.099     | Privada             |
| Antibióticos              | Antibióticos              | Chi.      | 25.153                          | 782       | Extr. (Italia)      |
| Pirelli Neumáticos        | Pirelli Neumáticos        | Gom.      | 24.537                          | 1.464     | Extr. (Italia)      |
| Laboratorios Almirall     | Laboratorios Almirall     | Chi.      | 23.283                          | 1.133     | Privada             |
| Fujitsu España            | Fujitsu España            | Info.     | 22.529                          | 1.082     | Extr. (Japón)       |
| Codorniu                  | Codorniu                  | Ali.      | 22.337                          | 451       | Privada-Familiar    |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del *Anuario El País*, ed. Madrid Prisa 1995, pp. 418-421.

LEYENDA: Ali.: alimentos, bebidas y tabaco; Cant.: astilleros; Cart.: papel y cartón; Chi.: química y farmacéutica; Costr.: ladrillo, cerámica, vidrio y cemento; Eletr.: electrónica, electrónica e instrumentística; Gom.: goma y materias plásticas; Info.: informática; Mec./Met.: mecánica y metalúrgica; Min.: minería y extractiva; Mt.: medios de transportes; Petr.: petróleo; Tess.: textil; Varie.: actividades varias

En primer lugar sobre el conjunto de la gran empresa española destacan dos grupos: el Instituto Nacional de Industria (INI) y el Instituto Nacional Hidrocarburos (INH). Estos dos grandes holdings, a pesar de haber tenido dos historias muy distintas, son ambos de naturaleza pública y agrupan, tanto en 1983 como en 1993, las empresas de mayores dimensiones. Las sociedades pertenecientes al INI y al INH constituyen numéricamente el 26% de la muestra en 1983 y el 17% en 1993. Su incidencia sobre las ventas totales de las primeras cien empresas alcanza casi el 50% en 1983 (35,5% el INH y 13,3% el INI) y casi el 30% en 1993 (22,7% el INH y 6,2% el INI), mientras que el número de empleados de los dos holding en los dos años índice alcanza respectivamente el 34% y el 21% de los trabajadores.

El segundo elemento que sobresale a primera vista en los cuadros es el fuerte peso ejercido por las sociedades extranjeras en ambos años, sobre todo en 1993. En el ámbito de un estudio que quisiera analizar las características de la gran empresa española, se ha revelado difícil encontrar, entre las cien primeras empresas, un número suficientemente amplio de sociedades nacionales que permitiera obtener unos resultados estadísticamente relevantes en cuanto a las estrategias y estructuras adoptadas por ellas. Esta impresión se puede comprobar sumando el número de empresas extranjeras en España y poniéndolo en relación con el mismo dato de la muestra de Whittington y Mayer (Cuadro 3).

CUADRO 3

## ESTRUCTURA PROPIETARIA DE LAS CIEN MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES

| Empresas              | España |      | Francia |      | Alemania |      | Gran Bretaña |      |
|-----------------------|--------|------|---------|------|----------|------|--------------|------|
|                       | 1983   | 1993 | 1983    | 1993 | 1983     | 1993 | 1983         | 1993 |
| Públicas "nacionales" | 28     | 19   | 28      | 24   | 10       | 9    | 7            | 2    |
| Privadas "nacionales" | 38     | 19   | 47      | 43   | 52       | 53   | 70           | 68   |
| Extranjeras           | 34     | 62   | 25      | 33   | 38       | 38   | 23           | 30   |

Fuentes: Whittington y Mayer (2000), y elaboración propia a partir de los datos de Fomento.

Las diferencias entre la muestra española y las de los otros países europeos son radicales y ponen en evidencia no sólo lo distintos que eran los protagonistas de la gran empresa en España en 1983, sino también, cómo dicha diferencia y el debilitamiento de la industria nacional se han acentuado justamente en el período de mayor desarrollo económico y de integración en la CEE. En efecto, en 1993, entre las primeras cien empresas españolas, España sumaba, entre públicas y privadas, sólo 38 empresas nacionales contra las 67, 62 y 70 empresas nacionales respectivamente de Francia, Alemania y Gran Bretaña. El elemento que marca mayoritariamente la diversidad entre las muestras examinadas es el número de las empresas privadas, que influyendo sobre el total de las empresas

nacionales, aleja a España de los demás países considerados. En efecto, el número de las grandes empresas privadas españolas, ya bajo en 1983, se ha reducido en 1993 al 19%: menos de la mitad respecto al número de las sociedades privadas francesas o alemanas en las respectivas muestras, y menos de un tercio de las británicas. Las empresas privadas, además, a pesar de constituir todavía el grupo numéricamente más grande en las cien mayores empresas de 1983, se mostraban ya en aquel año las más débiles desde el punto de vista de la facturación: sólo el 24% de las ventas totales procedían en efecto del sector privado, contra el 52% de las ventas públicas y el 24% de las extranjeras. En 1993, las ventas de las sociedades privadas se habían reducido al 11%, contra las de las empresas extranjeras, que habían ascendido al 53% del total y al peso todavía relevante de las empresas públicas, con el 36% de la muestra. A pesar de que se haya registrado una cierta disminución de las sociedades privadas en muchos países a lo largo del decenio estudiado, por el fenómeno de la integración internacional, el incremento de las sociedades extranjeras en la muestra española tiene proporciones mucho mayores que en los otros casos. Por lo tanto, es necesaria una profundización del análisis del contexto en el que estas empresas han tenido que competir y que ha condicionado sus decisiones de estrategia y estructura y sus resultados. La explicación que surge del análisis empírico de algunos sectores y empresas, desde el principio del período franquista hasta hoy, es que la intervención de agentes externos e influyentes, como la gran empresa pública o las multinacionales extranjeras, ha sido, en diferentes momentos históricos, un obstáculo que ha contribuido a impedir que la iniciativa privada española ya existente se desarrollara y diera lugar a grandes empresas como las surgidas en Francia, Alemania, Gran Bretaña o Estados Unidos.

### *El papel de las empresas públicas*

La influencia de las empresas públicas –y más en general de la intervención estatal en la economía– ha marcado, en el curso del siglo XX, una parábola singular en la que se ha visto al Estado dominar durante un largo periodo y luego declinar. Este fenómeno se ha dado tanto en Europa como en España, y justamente en los años considerados en este trabajo. Desde 1939 hasta el final de la dictadura franquista, el estado español fue protagonista de la economía mediante rígidos programas de política económica. En los primeros años del régimen, en un clima de autarquía y autosuficiencia, el objetivo de desarrollar una industria nacional fuerte fue perseguido principalmente mediante la nacionalización de varias empresas privadas, pertenecientes a los sectores considerados estratégicos y mediante la fundación del INI, un gran holding público que incluía varias empresas de los principales sectores económicos. El intervencionismo estatal se concretó en una serie de medidas dirigidas a sostener el desarrollo de la industria nacional, como por ejemplo la concesión de subvenciones, la protección de productos procedentes del

extranjero y la reglamentación de algunos mercados. Todas estas medidas tuvieron efectos notables sobre el proceso de industrialización, aunque no fueron por sí solas suficientes para favorecer el desarrollo de grandes empresas industriales –públicas o privadas– bastante sólidas en el largo plazo.

De hecho, las empresas públicas desempeñaron un papel fundamental en toda Europa y no sólo en España. Sin embargo, los expertos comparten la opinión de que, en el caso español, la gestión de estas sociedades condicionó negativamente el desarrollo de la gran empresa. Las dimensiones y la competitividad de las sociedades estatales españolas eran reducidas en comparación con los “campeones nacionales” de los demás países, sobre todo porque las presiones políticas forzaban estas empresas a asumir compromisos sociales que imposibilitaban la persecución de objetivos económicamente rentables. En muchas de las decisiones más importantes en materia de inversiones, localización geográfica y niveles de ocupación, los objetivos ajenos a la persecución de una estrategia económica eficiente eran frecuentemente predominantes<sup>8</sup>. Además, estas empresas fueron creadas para perseguir objetivos de carácter exclusivamente nacional y, a diferencia de las empresas públicas europeas, se limitaban a actuar en un marco sectorial y territorial determinado. En este contexto se puede destacar que el fuerte incremento del crecimiento de la producción industrial española de los años sesenta fuese ya entonces debido principalmente a la intervención de las empresas extranjeras, a las que, gracias al Plan de Estabilización de 1959, se les había facilitado la entrada en España.

Al principio de los años ochenta, el cuadro cambió radicalmente en España y en el resto del mundo, redimensionándose el papel del Estado en la economía. Gran Bretaña fue el primer país en empezar las privatizaciones, imitada en los años siguientes por otros. En 1983, el peso de las empresas públicas en los distintos países dependía tanto de la diferente tradición intervencionista de cada país como de la situación coyuntural, en la que, para ese año, Gran Bretaña aparecía en una posición avanzada en el proceso de privatización (Cuadro 3). España, al contrario, tenía un sector público todavía muy fuerte, cuyo papel había sido potenciado por los primeros gobiernos democráticos a causa de las crisis petrolíferas, que habían obligado al Estado a intervenir para salvar las empresas de la quiebra, y para hacer frente al desequilibrio político de 1975. Ambos factores afectaron notablemente el peso de la intervención pública. En efecto, a la muerte de Franco, siguió un delicado proceso de transición de la dictadura a la democracia que tuvo fuertes repercusiones sobre la vida económica y civil de la nación, y que empujó al Estado a hacerse cargo de los costes de la crisis económica para que no recayesen sobre la sociedad civil en un momento todavía de reajuste<sup>9</sup>.

8. Cuervo García (1997); Martín Aceña y Comín (1991); Comín, Martín Aceña y Jiménez (1992).

9. Linde (1990).

En la muestra de 1983 destaca el fuerte peso que todavía desempeñaba la empresa pública en España: 28 de las mayores sociedades eran propiedad de alguno de los tres holdings (INI, INH y Patrimonio del Estado). Solo el caso francés presenta un peso relativo de las empresas públicas comparable al caso español, mientras que en Alemania y Gran Bretaña las empresas públicas alcanzan el 10% y el 7% del total. Las 17 mayores empresas españolas eran propiedad del INI, activo en sectores muy distintos entre sí: la energía eléctrica, la siderurgia, la minería, la producción para la defensa, las construcciones navales, la construcción, la alimentación, la electrónica y la informática, el automóvil, la mecánica, los abonos, el transporte aéreo, el transporte marítimo y otras actividades<sup>10</sup>. En el mismo año, el INI, alcanzó la cifra máxima de pérdidas, que llegaron a los 200.000 millones de pesetas<sup>11</sup>. En efecto, numerosas empresas del grupo se encontraban en condiciones desastrosas, salvadas al límite de la quiebra. Sin embargo, el capital invertido por el Estado era insuficiente para las necesidades de financiación de estas empresas. Faltaba una estructura adecuada de coordinación de todas las empresas que permitiese la transmisión y comprobación de los objetivos de política industrial, además de un sistema de control de la gestión y un eficaz reparto de responsabilidades. En 1983, las dificultades eran evidentes también para el INH, el holding público del sector de los hidrocarburos, que estaba afrontando la reorganización de un sector que se había caracterizado hasta entonces por tener graves problemas de eficiencia. La solución más plausible fue empezar un gradual proceso de privatizaciones de estos holdings públicos en el marco de la liberalización de los sectores en los que operaban. El proceso empezó en 1983 bajo el primer gobierno socialista, que sin un proyecto general explícito, impulsó una transformación que modificó significativamente el cuadro<sup>12</sup>. La relevancia de estas privatizaciones se puede comprobar en la muestra de 1993, en la que las empresas públicas que quedan entre las cien primeras son 19, es decir, que se ha producido una reducción del 19% con respecto a diez años antes. Esta disminución del peso de las empresas públicas en la economía española, a partir del período de consolidación de la democracia y de la integración en la CEE, sigue la misma tendencia experimentada en el resto de Europa: privatizaciones, liberalizaciones y desregulaciones, determinadas en España sobre todo por motivos prácticos. Entre éstos destaca la necesidad de sanear financieramente las empresas y liberar los holding públicos de la carga de mantener sociedades en crisis, buscar mayores dimensiones, atraer tecnologías e inversiones extranjeras y experimentar nuevos criterios de gestión. Las liberalizaciones se han llevado a cabo también como respuesta a las obligaciones impuestas por la integración en la CEE. La fundación en 1981 del Instituto Nacional de Hidrocarburos, tenía, por

10. INI (1983).

11. Martín Aceña e Comín (1991), p. 523.

12. Cuervo García (1997), pp. 142-143.

ejemplo, la finalidad de agrupar las participaciones estatales en el sector de los hidrocarburos en un grupo unitario, para facilitar la creación de una única empresa fuerte, que pudiera pasar gradualmente a manos privadas y fuese capaz de competir con las rivales extranjeras en el momento de la total liberalización del sector.

La reducción del peso de las empresas públicas no supuso un incremento en el número de las empresas o una mejora en las prestaciones de las privadas que, después de haber sufrido el peso del Estado durante más de cuarenta años, tuvieron que enfrentarse, en los años siguientes, a las grandes sociedades extranjeras.

*Las dificultades de las sociedades privadas y la intervención de los extranjeros*

El desarrollo de las grandes empresas privadas ha sido obstaculizado durante el período franquista por distintos factores, entre los cuales destacan el papel desempeñado por el Estado en la economía, la dificultad de encontrar financiación de los grandes proyectos industriales y el retraso industrial acumulado en los años cincuenta. Por estas razones, en la muestra de 1983, las empresas privadas son escasas y no se encuentran en los vértices del ranking. Por lo que concierne al primer punto, a pesar de que el régimen franquista favoreciera teóricamente el desarrollo de las grandes empresas privadas y se propusiera como objetivo asegurar su rentabilidad y supervivencia, para estas empresas fue a menudo difícil competir con las públicas, principalmente a causa de políticas y reglamentaciones que imposibilitaban el normal funcionamiento del mercado. Además, al lado de las empresas públicas, existía un grupo consistente de empresas privadas que se beneficiaba de financiaciones y protecciones del Estado mediante la concesión de aranceles comerciales y reglamentaciones sectoriales<sup>13</sup>. Sin embargo, tampoco estas sociedades lograron alcanzar elevados niveles de competitividad porque los gobiernos, como pasó por ejemplo en el caso italiano, no exigían a cambio de su protección y ayuda la obtención de determinados niveles de prestaciones y de exportaciones<sup>14</sup>. La posibilidad de obtener beneficios sin precisas obligaciones económicas, hacía que las empresas poco propensas a desarrollar capacidades organizativas incrementasen la competitividad como alternativa a la contratación política, normalmente más rentable.

En el caso de la siderurgia, la creación de la empresa pública ENSIDESA en 1950 y la consecución de determinadas políticas del sector, afectaron significativamente a los resultados económicos de las grandes empresas privadas, como por ejemplo Altos Hornos de Vizcaya. Antes, la competencia de la gran (aunque ineficiente) rival, y luego la crisis que en los años setenta invadió el sector, obstaculizaron la obtención de buenas prestaciones por parte de estas dos empresas

13. Schwartz (1981).

14. Carreras y Tafunell (1997); Amatori y Colli (1999).

que, precipitadas al borde del fracaso, se volvieron cada vez más dependientes de los subsidios estatales. El Plan Nacional Siderúrgico de 1974 se reveló un plan miope. La imposición a las sociedades públicas y privadas de aumentar exponencialmente la capacidad productiva no tuvo en cuenta que, a pesar de la utilización masiva del acero (con una intensidad en relación al PIB doble a las demás naciones desarrolladas<sup>15</sup>), el consumo, con el progreso del desarrollo industrial, acabaría reduciéndose también en España. El exceso de capacidad productiva en el que se encontraba la siderurgia chocó además con los efectos de la crisis del petróleo. Ésta produjo una caída de la demanda por parte de las empresas mecánicas y de construcciones, tradicionales mayores clientes de las empresas siderúrgicas. A pesar de las medidas de reestructuración del sector adoptadas por el Estado, el exceso de capacidad productiva de la siderurgia española seguía siendo evidente veinte años más tarde<sup>16</sup>. A lo largo del proceso de reestructuración, en 1992, ENSIDESA y Altos Hornos de Vizcaya fueron fusionadas en un único holding bajo la dirección del grupo estatal CSI (Corporación Siderúrgica Integral), anteriormente del INI, decretando el definitivo fracaso de la mayor empresa privada de este sector.

La historia del sector petrolero constituye otro ejemplo de la imposibilidad de mantener una empresa privada eficiente en un mercado reglamentado y con una fuerte presencia pública. El sector petrolero era regulado por un monopolio (limitado a la distribución) y por un sistema de concesiones estatales para las exploraciones, la extracción y la refinación. Las sociedades petroleras estaban obligadas a vender sus productos a la monopolista de la distribución, CAMPSA, a precios y cantidades establecidas por el Estado y obligadas a comprar parte del bruto a la empresa pública Hispanoil<sup>17</sup>. Para una empresa privada era prácticamente imposible llegar a desarrollar un grado parecido de integración vertical, fundamental para garantizar un nivel mínimo de eficiencia en la producción. Sólo una sociedad, la Compañía Española de Petróleos (CEPSA) fue capaz de mantener una buena posición competitiva. En los años ochenta empezó el proceso de reorganización de la actividad petrolera, a consecuencia de la progresiva liberalización del mercado, impulsada por el ingreso en la CEE. Fue entonces cuando se privatizó gradualmente Repsol, haciendo posible que una empresa privada alcanzase condiciones de eficiencia tales que le han permitido ocupar un lugar de prestigio entre las mayores empresas petroleras del mundo.

Un segundo factor determinante en la obstaculización del surgimiento y desarrollo de grandes sociedades privadas fue la restricción financiera. La gran empresa petrolera requería elevadas inversiones, por el alto coste de los bienes de equipo y por los elevados gastos de su funcionamiento. El sistema financiero

15. Mateu de Ros y Valle Garagorri (1980), p. 139.

16. Salmon (1995).

17. Ramón-Laca Cotorruelo e Sanz Hurtado (1978).

español no facilitaba estas inversiones. Hasta finales de los años ochenta, las empresas peninsulares registraban, entre los países de la OCDE<sup>18</sup>, el menor recurso a la autofinanciación. El peso de la bolsa era decididamente marginal y el coste de la financiación bancaria muy elevado en comparación con las demás naciones<sup>19</sup>. Un balance del decenio examinado en nuestro trabajo demuestra que, entre los años setenta y los noventa, los costes financieros de las empresas no financieras superaban en gran medida los rendimientos de las inversiones<sup>20</sup>. Durante la dictadura, el sistema financiero era rígidamente controlado por el gobierno, que presionaba los bancos a fin de sostener las empresas, públicas o privadas, consideradas estratégicas para la nación<sup>21</sup>. En particular, se había establecido un “coeficiente de inversión obligatoria”, en base al cual los bancos se veían obligados a destinar un porcentaje de su pasivo a la concesión de préstamos para las empresas beneficiadas de un trato preferencial por parte del gobierno. La rentabilidad de estas empresas y el respeto a los plazos establecidos para la restitución de los créditos no eran, en este contexto, variables determinantes. Además, los mismos institutos bancarios participaban directamente en la industria, constituyendo a su alrededor grandes grupos de empresas –justamente de los sectores más afectados por la crisis de los años setenta–. Cuando empezó la caída de estas empresas, los institutos de crédito se encontraron inevitablemente involucrados.

La mala gestión de los bancos implicaba un alto coste de los créditos, que con la discriminación en su concesión, limitaba fuertemente el acceso a todas aquellas empresas que no disfrutaban de la protección estatal, penalizando de este modo el grado de competitividad de estas empresas en los sectores a alta intensidad de capital. En la muestra de 1983 destaca que la mayoría de las sociedades capaces de obtener las financiaciones necesarias, además de las públicas, eran las empresas en las que uno o más bancos detentaban cuotas significativas de acciones. Es importante precisar que, entre las 38 empresas privadas presentes en las primeras cien en 1983, al menos 15 eran propiedad directa de un banco, mientras que las demás evidenciaban sus lazos con los bancos mediante la presencia de vocales comunes en las distintas juntas de administración.

Es interesante señalar que algunos de los rasgos característicos de estas problemáticas, inherentes a la relación entre bancos y empresas, entrelazados muy estrechamente entre sí, estaban ya presentes antes de la Guerra Civil y especialmente durante el primer tercio del siglo XX, cuando en España surgieron numerosas grandes empresas en los sectores de la Segunda Revolución Industrial. Las nuevas empresas de este período se parecían a las sociedades surgidas en el resto de Europa. En los sectores de la siderurgia, de la química y los astilleros, impor-

18. Pérez (1997).

19. Costa (2001).

20. Maroto Acín (1990).

21. Pons (2001).

tantes fusiones habían dado lugar a grandes grupos integrados verticalmente, en cuyas gestiones empezaba a marcarse la diferencia entre propiedad y control, optando por formas organizativas avanzadas<sup>22</sup>. Sin embargo, en este mismo período, empezaban a perfilarse también algunos rasgos del contexto industrial español destinados a perdurar a lo largo de todo el siglo. Por lo que concierne a la intervención del estado en la economía, hay que remarcar que ya a partir de esa época, y poco a poco en mayor medida, los empresarios acostumbraron a exigir protección pública mediante aranceles proteccionistas, concesiones de monopolios y admisión de prácticas limitativas de la competencia<sup>23</sup>. El gobierno, principalmente a partir de los años veinte, empezó a reglamentar y reorganizar algunos sectores que se mantuvieron iguales en el tiempo: es en este período cuando se crean, por ejemplo, los monopolios del petróleo y del teléfono. Sin embargo, se estaba aún lejos de la idea de intervencionismo estatal de los años de la dictadura franquista. Entonces, el capitalismo español estaba sin duda vinculado al estado, pero manteniendo una naturaleza esencialmente privada.

La necesidad de financiación de las grandes empresas es otro aspecto complejo. También en este caso, es significativo el primer tercio del siglo XX porque, así como acontecía en los países *late-comer*, como por ejemplo Italia, por un lado era fundamental el flujo de capitales –y de tecnologías– procedentes del extranjero, y, por otro lado, la relación entre bancos y empresas era constante. Paralelamente al nacimiento y consolidación de los mayores bancos y grandes empresas españolas, el lazo de control y de recíproca influencia entre las dos instituciones adquiere una mayor intensidad. Ya en 1921, los asesores de los siete bancos principales eran vocales de la junta de administración de casi trescientos sociedades, cuyo capital social constituía el 49% de todas las sociedades anónimas españolas<sup>24</sup>.

El retraso acumulado en el proceso de industrialización durante el período de la autarquía se reveló finalmente un tercer elemento decisivo para obstaculizar el desarrollo de las empresas privadas españolas, principalmente porque éstas no podían aprovecharse del crecimiento económico derivado de la reconstrucción post-bélica y de la apertura comercial entre los principales países occidentales. Los volúmenes de venta y las dimensiones alcanzados por las empresas europeas en los años cincuenta pudieron ser logrados en España sólo en los años setenta<sup>25</sup>, con la diferencia que, en estos años, no se daban, como en el pasado, las condiciones necesarias para el desarrollo de grandes empresas industriales. Principalmente porque las crisis energéticas que sufrieron las economías mundiales en aquellos años afectaron justamente a los sectores industriales, que en España eran más débiles que en el resto de los países industrializados. En segun-

22. Vidal Olivares (1996); Carreras y Tafunell (1997)

23. Tortella (1996), p. 59.

24. Carreras y Tafunell (2004), p. 203.

25. Carreras (1993).

do lugar, la situación era crítica porque los mercados estaban saturados de productos de las principales multinacionales europeas y americanas. Estas sociedades, aprovechando la ventaja acumulada, habían alcanzado ya niveles de eficiencia todavía impensables para las empresas españolas y habían crecido internacionalizándose mediante una red de filiales en todo el mundo. Además, las grandes dimensiones de los mercados de venta les permitía realizar economías de escala y de diversificación, lo que reducía significativamente los costes de producción, en un momento en el que para las empresas españolas estaban creciendo exponencialmente. Las marcas de las multinacionales eran conocidas en todo el mundo y por eso eran garantía de abundantes beneficios. Los grandes recursos a su disposición les permitían importantes inversiones en investigación y desarrollo y una introducción constante de innovaciones de producto y de proceso. Al contrario, las empresas españolas mostraban una baja propensión a la innovación y una fuerte dependencia tecnológica del extranjero, que suponían elevados costes añadidos debidos a la adquisición de las patentes. Finalmente, las multinacionales extranjeras disponían de mayores facilidades en recaudar los recursos económicos necesarios. En efecto, las filiales podían ampararse bajo los “paragüas” ofrecidos por las casas madres en los momentos específicos de crisis de un sector o de una nación.

Hasta el principio de los años ochenta, las empresas españolas no habían sufrido demasiado la competencia de las empresas multinacionales extranjeras, gracias a la protección estatal de los principales sectores productivos. Sin embargo, las grandes empresas extranjeras habían empezado a entrar en el mercado español desde la aplicación del Plan de Estabilización, que en 1959 cerró el período autárquico abriendo una nueva etapa de relaciones con el extranjero. En efecto, en la muestra de 1983 se puede notar como los empresarios privados españoles tuvieron que enfrentarse en aquel año, además de con las empresas públicas, con las filiales de las multinacionales —los extranjeros en España controlaban 34 de las cien mayores empresas. Algunos sectores como el informático y el textil estaban ya controlados casi totalmente por empresas extranjeras.

Todo esto, junto con la excesiva protección comercial del país que afectó transversalmente la competitividad de casi todos los sectores, llevó las empresas españolas a la cita con la nueva fase política y económica debilitadas y en muchos casos incapaces de aprovechar el nuevo contexto económico. Al principio de los años ochenta, los empresarios españoles se encontraban en una posición potencialmente favorable: en efecto, con la transición democrática, empezaba a imponerse una visión de la economía más liberal, en la que era el mercado y no el estado quien mandaba sobre las inversiones. Una violenta crisis bancaria, provocada principalmente por el abuso del crédito concedido a favor de las empresas en crisis vinculadas a los bancos, legitimó en la opinión pública la idea de que los bancos tenían que limitar su intervención en la gestión de las empresas. La transición democrática y la creciente integración al mercado euro-

peo, llevaron a un cambio radical de las reglas del juego del sistema financiero, haciendo más fácil y económica la obtención del crédito. La apertura a los bancos extranjeros, el progresivo dismantelamiento del sistema de control de cambios, la eliminación de los coeficientes de inversión obligatorios y el desarrollo de la bolsa, gracias a una nueva y eficaz normativa, además del reconocimiento legal de los fondos de pensiones y de inversiones, fueron todos pilares del cambio de los años ochenta<sup>26</sup>. Finalmente, el ingreso de España en la CEE abrió a las grandes empresas españolas el amplio y libre mercado europeo.

En este período los empresarios españoles tuvieron que enfrentarse también con numerosos obstáculos que frenaron las buenas perspectivas de recuperación y afirmación del decenio de los años ochenta, en el que, como se puede comprobar en la muestra de 1993, se redujo el peso de las empresas privadas españolas. La inestabilidad política de la transición generaba inseguridad en los empresarios que administraban sociedades endeudadas por la crisis económica, por la escasez de la demanda, por los altos tipos de interés, característicos de una política monetaria restrictiva, por los salarios reales elevados y por el exceso de mano de obra. La integración en la CEE se demostró un arma de doble filo para las empresas españolas, porque implicó un aumento de la competencia internacional por un lado y, por el otro, una verdadera “corsa al oro” por parte de los extranjeros que empezaron a comprar las principales empresas peninsulares. Los inversores extranjeros se revelaron observadores muy atentos de la realidad económica del país, justo en los años en los que muchos empresarios locales, todavía afectados por las dificultades pasadas, empezaban a salir de la crisis con empresas potencialmente capaces de hacer buenos negocios, a pesar de sus reducidas dimensiones. Los extranjeros llegados a España, después de haber examinado el ámbito sectorial, las actividades y los presupuestos de la empresa en la que estaban interesados, ofrecían a los propietarios y gerentes propuestas de adquisición muy por encima de sus expectativas. De esta manera, el Estado, los bancos y los empresarios más reacios a ceder sus cuotas, cedían a las ofertas extranjeras. El potencial desarrollo del mercado español y la creciente internacionalización de este mercado, atrajeron una cantidad excepcional de inversiones extranjeras directas, principalmente en los sectores industriales (en 1986 el 62% de las inversiones extranjeras<sup>27</sup>). La evidencia empírica muestra que el número de las multinacionales estadounidenses, francesas, alemanas, inglesas, italianas y japonesas, presentes en la muestra de 1983, había prácticamente doblado en 1993. En ese mismo decenio, también empezaron a invertir en España o a controlar sociedades empresas de nacionalidad hasta entonces ausentes en las estructuras propietarias de las grandes empresas (Cuadro 4).

Las inversiones extranjeras se concentraban en los sectores en los que la eco-

26. Bergés Lobera y Soria Lambán (1999).

27. Camino Blasco y Pradas Poveda (2001), p. 176 .

**CUADRO 4**  
PRINCIPALES INVERSORES EXTRANJEROS

| País inversor  | Empresas poseídas<br>en la muestra de 1983 | Empresas poseídas<br>en la muestra de 1993 |
|----------------|--|--|
| ESTADOS UNIDOS | 7  | 12   |
| FRANCIA        | 7  | 12   |
| ALEMANIA       | 6  | 12   |
| GRAN BRETAÑA   | 3  | 7  |
| HOLANDA        | 3  | 1  |
| SUIZA          | 3  | 4  |
| ITALIA         | 2  | 4  |
| JAPÓN          | 2  | 4  |
| BÉLGICA        | 1  | 0  |
| KUWAIT         | 0  | 3  |
| PORTUGAL       | 0  | 1  |
| SUECIA         | 0  | 1  |
| BRASIL         | 0  | 1  |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de *Fomento de Producción* 1984 y 1994.

nomía española presentaba ventajas comparativas, pero con empresas débiles en comparación con las rivales internacionales. Estas inversiones estaban dirigidas principalmente al saneamiento financiero y a la gestión de las empresas locales. Al contrario, en los sectores en los que las empresas españolas no habían logrado emerger, las multinacionales preferían intervenir abriendo directamente una filial propia. El resultado fue la conquista por parte del capital extranjero de casi todos los sectores de la gran industria: en la muestra de 1993, sobre 18 empresas activas en el sector de la química y de la farmacéutica, sólo 3 seguían siendo propiedad de accionistas español. En el de los medios de transporte, quedaron 2 sobre 14, mientras que en el de alimentación, bebidas y tabaco quedaron en manos españolas 12 empresas sobre 23. Además, ninguna empresa española aparecía en el ranking de las cien primeras en los sectores de la goma y materias plásticas, de la informática, del textil, de la electrónica e instrumentística (Cuadro 2).

Los compradores extranjeros se interesaban tanto por las sociedades privadas como por las públicas y tanto por las industrias más florecientes como por las más endeudadas. Un ejemplo es el caso de la SEAT, empresa *leader* en el mercado automovilístico español desde 1953 hasta 1976 y con la mayor facturación todavía en 1972. La SEAT alcanzó a principios de los años ochenta niveles de endeudamiento muy altos y sin embargo, en 1986, fue cedida por el INI a la Volkswagen<sup>28</sup>. Como es obvio, las empresas más deseadas eran las que funcionaban mejor. En estos casos el cambio de propiedad era a menudo doloroso y complejo, aunque para los antiguos propietarios se trataba en definitiva de una impor-

28. Catalan (2000).

tante oportunidad para internacionalizarse, mantener la propia marca e incrementar su éxito. Todo esto a cambio de la pérdida completa del control sobre la empresa. El caso de Koipe es un buen ejemplo. Esta empresa, propiedad de empresarios españoles, al principio de los años ochenta era una sociedad *leader* en el sector de los aceites alimentarios. Las condiciones económicas de España en aquel período obstaculizaban el crecimiento de la empresa, sobre todo por las dificultades de obtención de recursos económicos para las nuevas inversiones. Los administradores resolvieron buscar esos medios financieros en el extranjero, permitiendo la entrada de accionistas franceses del grupo Lesieur, interesados en la sociedad. En 1983 Lesieur controlaba el 49,9% de las acciones de Koipe y en 1985 se produjo el paso definitivo de la mayoría de acciones a manos francesa, que al tercer intento de poner un francés en la dirección general, lograron finalmente destituir el presidente de la junta de administración José Antonio de Urquizu con la acusación de llevar una mala gestión<sup>29</sup>.

En otros casos, el cambio de propiedad ha sido menos traumático, como por ejemplo en el sector de la cerveza, campo de batalla de las multinacionales. Ninguna empresa española de esta rama ha podido substraerse a las presiones de los inversores extranjeros, como demuestra un estudio<sup>30</sup> efectuado en 1997: San Miguel pertenecía al grupo Danone al 100%, El Águila a Heineken al 51%, Unión Cervecera a Carlsberg al 60%, Mahou a Kronenburg al 33%, Damm a Oetker al 18%. Por distintas razones, en el momento de la entrada de España en la CEE, el mercado español de la cerveza era muy atractivo para los inversores extranjeros. En primer lugar porque, con una fabricación de 22 millones de hectolitros de cerveza al año, España era el tercer país productor de la CEE<sup>31</sup>. En segundo lugar, porque el consumo de cerveza era elevado en comparación con el de los demás países europeos. Además, se perfilaban buenas perspectivas de crecimiento del mercado relacionadas con la apertura internacional de España a los distintos acontecimientos culturales y deportivos, entre ellos las Olimpiadas de 1992 en Barcelona. El patrocinio de estos acontecimientos se tradujo en un verdadero *boom* de las ventas, tanto durante los eventos como después, gracias al efecto publicitario producido. Finalmente, entrar en el mercado de la cerveza mediante la adquisición de una empresa local significaba, para los inversores extranjeros, poder aprovechar uno de los pocos sectores en España donde las marcas eran muy conocidas y con una cierta tradición. Estas razones empujaron las multinacionales a adquirir también empresas en dificultad, como por ejemplo El Águila. Esta empresa, seriamente endeudada, tenía una buena cuota de mercado, y por eso fue salvada por Heineken en 1986. En el mismo año empezó un fuerte plan de inversiones y un intenso programa de internacionalización median-

29. Nueno (1996), pp. 152-156; López e Nonell (1984), pp. 16-17

30. Margarit (1997), p. 120.

31. Pereda (1986), pp. 46-48.

te exportaciones. La muestra de 1993 confirma las previsiones optimistas de los inversores extranjeros: este sector, no considerado como estratégico, se encuentra representado por 4 empresas con un alto grado de ventas. Nos encontramos otra vez ante el mismo problema: entre estas 4 empresas sólo la mitad son de propiedad española. Así como en el caso de Koipe, también estas sociedades exitosas a nivel mundial se han escapado de las manos de los empresarios españoles, pasando a unas manos extranjeras que les han garantizado su supervivencia e incentivado el éxito con financiaciones adecuadas y con técnicas de gestión eficientes.

### *Dimensión, estrategia y estructura de las grandes empresas*

La evidencia empírica sobre la dimensión y sobre las decisiones estratégicas y estructurales de las grandes empresas en España durante los años de la integración europea ha permitido contestar a algunas cuestiones, pero sobre todo ha subrayado ulteriores elementos para profundizar. En la muestra de 1993 destacan algunas grandes empresas españolas que han sobrevivido al cambio, manteniendo –salvo pocas excepciones– fuertes características distintivas con respecto a las rivales extranjeras. En primer lugar, como ha sido demostrado por numerosas investigaciones, las dimensiones de estas empresas son reducidas. En 1983 ninguna empresa española figuraba entre las primeras cien empresas industriales por ventas en el mundo, y sólo 2 en el ranking europeo<sup>32</sup>. En 1993, al contrario, figuraban 2 empresas españolas en el ranking de empresas a nivel mundial y 3 empresas en el ranking a nivel europeo<sup>33</sup>. Pero todavía en 1999 las ventas de las mayores empresas industriales españolas no alcanzaban más que una décima parte de las ventas de la primera empresa europea<sup>34</sup>. En este marco, las empresas privadas se muestran aún más pequeñas que las públicas. En la muestra de 1983, no obstante las empresas privadas eran numéricamente superiores a las públicas, su facturación no alcanzaba ni la mitad de la de las públicas. En 1993, siendo iguales en número, las ventas de las sociedades privadas se habían reducido a menos de un tercio de las públicas. Un buen porcentaje de estas empresas era activo en los sectores tradicionales en los que se conjugaban en la gestión elementos de modernidad con otros no propiamente de vanguardia. En muchos casos, el exiguo número de empresas no controladas por los bancos eran cooperativas o empresas familiares. Generalmente poco propensas a ceder la empresa a *managers* profesionales, dotados de escasos recursos económicos y con conocimientos limitados sobre otras ramas productivas, limitaban el crecimiento y la diversificación a otras actividades. La dimensión reducida de las empresas y la voluntad por parte de los propietarios de mantener el control han sido factores de obstáculo a la adopción de estrategias y estructuras competitivas que, posible-

32. *Anuario El País* (1985), pp. 360-361.

33. *Anuario El País* (1995), pp. 410-411.

34. Costa (2001), p. 154.

mente, hubieran podido incrementar las prestaciones y el crecimiento de estas empresas, como había ocurrido por ejemplo en Francia, Alemania y Gran Bretaña. El modelo dominante de empresa privada de capital español, durante el período examinado en este trabajo, es: una empresa relativamente pequeña –también en los sectores de la gran industria–, en general muy poco diversificada<sup>35</sup> y con una estructura funcional a veces muy centralizada y otras descentralizada en varios grupos de empresas. Es decir, exactamente el opuesto del modelo que en los mismos años se estaba imponiendo en los Estados Unidos, Francia, Alemania y Gran Bretaña, de gran empresa integrada, de enormes dimensiones, diversificada en sectores correlativos o no, y administrada por un sistema articulado de gestión. Ampliando el examen a las empresas públicas españolas, los resultados no difieren mucho: tanto en 1983 como en 1993, el porcentaje total de las empresas españolas activas en un único sector era superior al 60% (en las naciones estudiadas por Whittington y Mayer no sobrepasaban nunca el 24%) y las empresas multidivisionales no sobrepasaban el 9%, mientras que en Francia, Alemania y Gran Bretaña no bajaban del 56%.

En ese cuadro general también hay excepciones. La principal es la del grupo petrolero Repsol, una de las pocas sociedades industriales españolas que ha alcanzado óptimas prestaciones en casa y en el extranjero. Fundada en 1987, Repsol es el punto de llegada de un proceso que ha perseguido un continuo esfuerzo de reorganización, concentración y mejora de las actividades estatales en el sector de los hidrocarburos; considerado necesario por el gobierno, después de la crisis de los años setenta y estimulado por las normativas CEE que imponían la liberalización del sector. La necesidad de obtener recursos económicos para la reestructuración financiera y la búsqueda del crecimiento, de la modernización económica y de la racionalización de la eficiencia productiva y distribuidora, han empujado la empresa hacia una gradual privatización y cotización en bolsa. El proceso de desnacionalización ha facilitado la instauración de mecanismos de control en la gestión de la empresa, que han reducido aquellos comportamientos oportunistas característicos de la empresa pública. El éxito de este proceso se funda en una empresa integrada horizontal y verticalmente, con una estructura organizativa cada vez más parecida a la de sus rivales extranjeros. Repsol, en los años noventa, se clasificaba entre las 12 mayores empresas petroleras del mundo y representaba una de las pocas marcas finalmente conocidas a nivel internacional.

Una vez establecido que las grandes empresas españolas habían mantenido en la mayoría de los casos unas características bastante alejadas de las empresas europeas estudiadas por Whittington y Mayer, es interesante ampliar el análisis a las multinacionales presentes en España. Se trata de averiguar, mediante el estudio de las estrategias y las estructuras, si la victoria de las multinacionales integradas ha

35. Binda (2004).

efectivamente conllevado una difusión en España del modelo de gestión del que se hacían portadoras. Indudablemente, como los estudiosos de Harvard y Whittington y Mayer<sup>36</sup> han demostrado, en la mayoría de los casos, las multinacionales eran en su país diversificadas (a nivel productivo y a nivel geográfico) y multidivisionales. También es cierto que su capacidad de conquistar los mercados extranjeros había sido favorecida por las ventajas que estas mismas estructuras y estrategias les habían garantizado. Sin embargo, no es tan cierto que la adopción de estas estrategias y estructuras fuese óptima también en otros contextos, ni tampoco que las multinacionales hayan efectivamente introducido (o en qué medida lo hayan hecho) esas innovaciones organizativas en ámbitos económicos tan diferentes. Las filiales activas en España, al menos en los casos en los que ha sido posible una reconstrucción precisa, concentraban a menudo sus actividades en una única rama. Además, aunque no faltaban casos en los que se reproducía la entera gama productiva, generalmente la diversificación en el extranjero alcanzaba niveles menores de los practicados en su país por la casa madre. Sin embargo, es sobre todo el aspecto estructural el que diferencia el comportamiento exterior de las filiales. A pesar de que había efectivamente algunas empresas multidivisionales, el número de multinacionales en España que adoptaban ese modelo organizativo era muy escaso. A menudo, estas empresas eran, por el contrario, gestionadas por un número de gerentes correspondiente a las principales funciones empresariales (producción, marketing, etc.) o bien dirigidas por unos responsables generales de las actividades y por administradores extranjeros. Había también empresas con modelos organizativos híbridos, en las que se unían a una estructura substancialmente funcional una o más divisiones autónomas de producto. Finalmente, se encontraban sociedades insertadas en amplios grupos empresariales de sociedades locales privadas o públicas. Este modelo organizativo les permitía fabricar en España parte de los productos domésticos, pero bajo una estructura y un régimen jurídico distintitos. La victoria de las multinacionales diversificadas y multidivisionales en España ha implicado sólo una parcial difusión de este modelo de empresa. Por un lado, porque las filiales en el extranjero seguían un comportamiento distinto respecto al de la casa madre; por el otro, porque probablemente en el caso español convenía escoger estrategias y estructuras que permitiesen optimizar las ventajas proporcionadas por las relaciones con el poder político, por el distinto marco normativo y por la interacción con las empresas locales. Sobre este tema han sido llevados a cabo por Guillén estudios profundos, que han demostrado cómo en los países “atrasados”, y especialmente en España, las estrategias y las estructuras de las grandes empresas se han revelado extremadamente distintas de las estadounidenses<sup>37</sup>.

36. Chandler (1990); Wrigley (1970); Rumelt (1974); Channon (1973); Dyas y Thaniheiser (1976).

37. Guillén (2000); Kock y Guillén (2001); Guillén (2001).

## **Italia y España: rasgos comunes de una convergencia frustrada**

España no ha sido el único país en haber seguido un recorrido de crecimiento industrial peculiar, en el que las grandes empresas hayan experimentado una “llegada frustrada”<sup>38</sup>. Las vicisitudes de la industria española, en efecto, presentan rasgos muy parecidos al caso italiano y, más en general, al de otras naciones de la Europa mediterránea. Italia ha desarrollado un capitalismo del todo particular, caracterizado por una amplia difusión de la empresa familiar y que actualmente tiene su punto de fuerza en la pequeña y mediana empresa más que en la gran empresa (casos de Estados Unidos, Francia, Alemania y Gran Bretaña). Por lo que concierne al desarrollo de la gran industria, en el caso italiano, así como en el español, se ha destacado el papel dominante desempeñado por el Estado. Éste ha asumido la propiedad de grandes empresas que eran fundamentales para la riqueza de la nación, interviniendo directamente en el desarrollo y en la configuración de los sectores “estratégicos”. La intervención pública ha tenido consecuencias de largo plazo sobre las decisiones estratégicas de los empresarios privados, que, para conseguir el crecimiento de sus empresas, privilegiaban la contratación y el intercambio de favores con el sistema político frente a la eficiencia de la propia actividad productiva<sup>39</sup>. Según Amatori y Colli, en Italia: «la gran empresa ha contraído, a lo largo de su historia, deudas relevantes hacia el Estado, que la ha protegido, sostenido, salvado, entregado a “manos adecuadas” en el momento en que el empresariado privado ha mostrado su inadecuación<sup>40</sup>». Pero, también en este caso, la intervención pública, que ha sido fundamental en crear y sostener una industria fuerte, en el largo plazo ha puesto en crisis y debilitado la competitividad de las grandes empresas. Principalmente por la falta de un marco legal que favoreciera el desarrollo de las empresas privadas, incentivando el crecimiento de capacidades económicas y organizativas adecuadas para el logro de elevados niveles de prestaciones. A pesar de que los empresarios italianos hayan creado algunas empresas industriales bien posicionadas en los ranking internacionales, algunos estudios recientes, entre los cuales el de Gallino<sup>41</sup>, han demostrado cómo, en los últimos decenios, Italia ha perdido terreno en las actividades productivas en las que tenía ventajas. El empresariado no ha sabido aprovechar las oportunidades de éxito de los nuevos sectores, cediendo además a los extranjeros algunas grandes empresas estratégicas o sufriendo su competencia. En particular, aunque en menor medida que en España, en los años ochenta y noventa, las empresas extranjeras han ganado posiciones de prestigio en el panorama industrial italiano, favorecidas también por el afianzamiento de las nuevas tecnologías de la Tercera Revolución Industrial<sup>42</sup>.

38. Pirani (1991).

39. Bonelli (1978); Amatori, Bigazzi, Giannetti y Segreto (eds.) (1999); Zamagni (1990).

40. Amatori y Colli (1999), p. 370.

41. Gallino (2003).

42. Giannetti y Vasta (eds.) (2003), p. 168.

Según los datos recogidos por Facci<sup>43</sup>, el número de las grandes empresas extranjeras entre las cien mayores empresas industriales en Italia ha crecido, pasando de treinta en 1978 a más de cincuenta en 1998. Curiosamente, también las estrategias y estructuras de las empresas italianas objeto de estudio de la misma autora, que ha continuado el trabajo de Pavan<sup>44</sup>, presentan fuertes anomalías con respecto al modelo de grandes multinacionales chandlerianas. A pesar de tener un grado de diversificación comparable al de las empresas francesas, alemanas e inglesas, todavía en los años ochenta y noventa las mayores sociedades italianas mostraban resistencias a asumir la estructura multidivisional, prefiriendo las estructuras funcionales o la organización en grupos.

### **El papel de las multinacionales extranjeras y de las grandes empresas no industriales**

Las consideraciones hechas hasta aquí sobre España e Italia llevan a preguntarse si las grandes empresas industriales han sido verdaderamente determinantes en el crecimiento de la riqueza de estas naciones. En efecto, los actores que han favorecido el crecimiento español y que han tenido éxito son distintos de los indicados por Chandler. Las sociedades que han crecido mayoritariamente en España, en contraposición con una gran empresa débil, han sido las pequeñas y medianas empresas, las multinacionales extranjeras y, en el terciario, las grandes sociedades de servicios, bancarias y comerciales. Así pues, la complejidad de la economía española se debe analizar teniendo en cuenta también otros dos factores.

En primer lugar, el papel desempeñado por los inversores extranjeros, que han apostado por España y que han visto en pocos años cumplirse sus expectativas, ha sido de fundamental importancia. Según distintos autores, el dominio de las multinacionales extranjeras en España ha tenido efectos positivos sobre la economía española en términos de eficiencia y de márgenes de beneficio de las empresas peninsulares, por la difusión y complementariedad de la producción nacional con la extranjera<sup>45</sup>. También la adquisición de empresas españolas por parte de empresarios extranjeros ha tenido efectos positivos sobre la industria local: aportación de nuevas tecnologías, de maquinaria innovadora y de los recursos necesarios para las empresas de los sectores más prometedores. La industria española ha podido, gracias a esta contribución, compararse económicamente con las empresas de los principales países europeos.

En segundo lugar, ha sido muy importante el papel desempeñado por algunas empresas españolas que, frente a los fracasos de la industria nacional, han apro-

43. Facci (2000).

44. Pavan (1976).

45. Arraiza y Lafuente (1984).

vechado la ocasión de entrar en los sectores no industriales, con resultados muy favorables. Varios estudios llevados a cabo por economistas españoles<sup>46</sup> han sostenido que las empresas con mayor rentabilidad, y que han tenido mayor desarrollo en los últimos años, han sido las empresas financieras, de telecomunicaciones, de servicios públicos y de la construcción. Algunas de estas empresas han tenido éxito allí donde las grandes empresas industriales han fracasado, creciendo hasta el punto de transformarse en verdaderas multinacionales a menudo diversificadas, multidivisionales y con elevados niveles de rentabilidad. Uno de los ejemplos más destacados es el caso de Telefónica, que en 1998 se colocaba entre las diez primeras compañías de telecomunicación del mundo y en quinto lugar en Europa<sup>47</sup>. Favorecida por el desarrollo tecnológico en este sector, y no exenta de interferencias políticas en su gestión durante y después del proceso de privatización<sup>48</sup>, esta empresa experimentó en los años noventa un crecimiento y una internacionalización tanto de su actividad como del accionariado. Esta empresa ha adoptado una estrategia de diversificación correlativa, que le ha permitido dominar el mercado interior de telefonía fija y móvil y obtener buenos resultados en el sector de la televisión (también vía satélite), editorial y del cine.

La estructura de Telefónica ha cambiado junto a la estrategia. La empresa ha considerado oportuno dotarse de un cuartel general y de un *top management* que garantizara una adecuada coordinación entre las siete divisiones del grupo. Telefónica ha podido ganar el desafío de la integración europea también porque, en el momento de la apertura de la economía española al libre mercado, se encontraba operando en sectores llenos de oportunidades y en plena expansión. A diferencia de los mercados industriales maduros y conquistados por las multinacionales extranjeras, los sectores de las telecomunicaciones ofrecían buenos rendimientos. Eso permitía nuevas inversiones, mayor crecimiento y diversificación en todas las ramas en las que era posible aprovechar las competencias ya adquiridas y asumir una estructura para gestionar los cambios de la mejor manera.

Otro grupo con buen comportamiento que ha quedado fuera de la muestra es el sector de las construcciones de obras públicas, que en los años de la apertura económica de España ha sabido protegerse de la competencia extranjera. Eso también gracias a la ventaja que estas sociedades tenían en las relaciones con la administración pública, encargada de otorgar los permisos de obras, generalmente más favorables a las empresas españolas que a las extranjeras. La buena posición en el mercado español ha fortalecido estas empresas, que han empezado a salir al mercado internacional, obteniendo numerosos encargos por parte de las administraciones públicas extranjeras. El empleo eficiente de los beneficios derivados de los nuevos mercados internacionales ha impulsado la diversifica-

46. Bueno, Morcillo y De Pablo (1989), pp. 37-41; Fariñas y Jaumandreu (1999).

47. Mochón y Rambla (1999).

48. Mota (1998); Barreiro (2000).

ción de estas empresas. Por ejemplo, la empresa de construcciones Fomento de Construcciones y Contratas, en 2002 operaba en casi toda Europa, en el continente americano y en algunos estados de África. El 53% de su actividad era ajena al sector originario de la construcción. A éste se unía una intensa actividad en los ámbitos inmobiliario, de la climatización, de la comercialización de vehículos, de sistemas informáticos, telefonía móvil y seguros<sup>49</sup>.

Los nuevos protagonistas de la economía española se concentran hoy alrededor de un número extremadamente reducido de empresas que, conjuntamente, representan aproximadamente dos tercios de todo el capital de la bolsa española: el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y el Banco Santander Central Hispano (BSCH) entre los bancos, entre las empresas energéticas Endesa y Iberdrola, en el petrolero Repsol y, finalmente, Telefónica en el sector de la telecomunicaciones<sup>50</sup>. En relación a esto, es interesante recordar la larga tradición de monopolio o de oligopolio que había caracterizado la vida de estos “colosos”, al menos hasta 1986. En efecto, el ingreso en la CEE en ese año supuso la total liberalización de los mercados y la eliminación de las barreras de entrada a las competidoras extranjeras. Probablemente, el aumento de la competencia en el mercado interior y la caída de los márgenes de beneficios se revelaron como un estímulo determinante en favorecer el surgimiento de nuevas y más competitivas estrategias de crecimiento en el seno de estas empresas que, gracias a la protección recibida hasta entonces, disponían de los recursos necesarios para invertir en nuevos ámbitos. Entre las posibles estrategias, la internacionalización se ha revelado, en gran medida, la más beneficiosa. La amenaza que podía representar en España la competencia de las empresas europeas ha sido compensada con la acción en otras zonas del mundo, principalmente en América Latina que, justo en los años noventa, empezaba a abrir sus mercados mediante ambiciosos proyectos de privatización y liberalización<sup>51</sup>. En 2004, entre las cinco mayores multinacionales presentes en América Latina, dos eran españolas y procedían precisamente de los sectores de la telefonía y del petróleo<sup>52</sup>.

Ha sido justamente la creación de estos “campeones nacionales” de los servicios y de la energía lo que ha permitido a España competir en una economía globalizada, mientras que las empresas industriales, ya débiles durante la transición, han sido descuidadas y dejadas (más o menos conscientemente) en manos extranjeras. A finales de los años noventa, España estaba plenamente integrada en el contexto europeo. Además, el éxito arrollador de las empresas no industriales y la presencia de las multinacionales extranjeras compensaban la debilidad de la gran industria doméstica. Los desafíos a los que los españoles se han enfrentado en los últimos decenios han sancionado el éxito de un país comprometido en una extraor-

49. FCC (2002).

50. Jiménez (2000), pp. 418-427.

51. Guillén (2004), pp. 211-224.

52. América Economía (2004), no. 286.

dinaria carrera. Las dificultades relacionadas con una tan rápida transición permanecen y el mundo de la gran industria, dependiente en gran medida de las decisiones tomadas fuera de las fronteras nacionales, constituye el anillo más débil de un modelo de desarrollo económico actualmente ganador.

## BIBLIOGRAFÍA

AAVV, *International Directory of Companies History*, St. James Press, Chicago.

ALBERT, Michel (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, Paris.

AMATORI, Franco (1997), "The Tormented Rise of Organizational Capabilities between Government and Families", en A. Chandler, F. Amatori y T. Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge U. P., Cambridge.

AMATORI, Franco, BIGAZZI, Duccio, GIANNETTI, Renato y SEGRETO, Luciano (eds) (1999), *L'industria*, "Annali", no. 15, Einaudi, Torino.

AMATORI, Franco y COLLI, Andrea (1999), *Impresa e industria in Italia dall'Unità ad oggi*, Marsilio, Venezia

*Anuario El País* (1985), El País, Madrid

– (1995), El País, Madrid

*Archivo de: Actualidad Económica, Dinero, Fomento de la Producción, Inversión, Mercado, El Mundo, El País*

ARRAIZA, Consuelo y LAFUENTE, Alberto (1984), "Caracterización de la gran industria española según su rentabilidad", en MARAVALL, Fernando y PÉREZ SIMARRO, Ramón (eds), *Estudios de Economía industrial española. Estructura y resultados de las grandes empresas industriales*, MINER, Madrid.

BAJO RUBIO, Óscar y LÓPEZ PUEYO, Carmen (1996), "La inversión extranjera directa en la industria manufacturera española, 1986-1993", en *Papeles de Economía Española*, 66, pp. 176-190.

BANCO DE ESPAÑA (1984), *Central de balances. Avance del análisis económico financiero ejercicios 1982-1983*, Madrid.

– (1994), *Balanza de pagos, 1986-1993*, Madrid.

– (1994), *Central de balances. Resultados anuales de las empresas no financieras 1993*, Madrid.

BARREIRO, B. (2000), "Una democrazia in cerca di conferme", en "Il Mulino", Bologna.

BERGÉS LOBERA, Ángel, ONTIVEROS, Emilio y VALERO, Francisco J. (1989), "Financiación

- de la empresa española: evolución reciente”, en *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 240-291.
- BERGÉS LOBERA, Ángel y SORIA LAMBÁN, Pilar (1999), “Eficiencia, equilibrio y gestión de riesgos en los mercados de capitales. Enseñanzas para las empresas”, en “*Papeles de Economía Española*”, 78-79.
- BINDA, Veronica (2004), “The Strategy of Spanish Industrial Firms in the late Twentieth Century: a Convergence Failure”, paper presentado en la 8<sup>th</sup> EBHA Conference, Barcelona.
- BONELLI, Franco (1978), “Il capitalismo italiano. Linee generali d’interpretazione”, en ROMANO, Ruggiero y VIVANTI, Corrado (eds), *Dal feudalesimo al capitalismo, Storia d’Italia*, “Annali”, no. 1, Einaudi, Torino.
- BOYER, Miguel (1975), “La empresa pública en la estrategia industrial española: el INI”, en *Información Comercial Española*, 500, pp. 94-123.
- BUENO, Eduardo (1987), *La empresa española: estructura y resultados*, Estudios, Madrid.
- BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio, DE PABLO, Isidro (1989), “Dimensiones competitivas de la empresa española”, en “*Papeles de Economía Española*”, 39, pp. 37-41.
- CABRERA CALVO SOTELO, Mercedes y DEL REY REGUILLO, Fernando (2002), *El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875-2000)*, Taurus, Madrid.
- CAMINO BLASCO, David y PRADAS POVEDA, José Ignacio (2001), “Los procesos de integración económica regional y la política de promoción de inversión extranjera directa – una aproximación al caso español”, en *Información Comercial Española*, 794, pp. 163-195.
- CARRERAS, Albert (1993), “La industrialización española en el marco de la historia económica europea: ritmos y caracteres comparados”, en GARCÍA DELGADO, José Luis (eds.), *España, economía*, Espasa Calpe, Madrid.
- CARRERAS, Albert y TAFUNELL, Xavier (1996), “La gran empresa en la España contemporánea: entre el Mercado y el Estado”, en COMÍN, Francisco y MARTÍN ACEÑA, Pablo (eds), *La empresa en la historia de España*, Civitas, Madrid.
- (1997), “Spain: Big Manufacturing Firms between State and Market”, en CHANDLER, Alfred, AMATORI, Franco y HIKINO, Takashi (eds), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- (2004), *Historia económica de la España contemporánea*, Crítica, Barcelona.
- CARRERAS, Albert, TAFUNELL, Xavier y TORRES, Eugenio (2000), “The Rise and the Decline of Spanish State-owned Firms”, en TONINELLI, Pier Angelo (ed), *The Rise and the Fall of the State-owned Enterprises in the Western World*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CATALAN, J. (2000), “La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996”, en *Revista de Historia Industrial*, 18.

- CEPSA (1983), *Memoria y balance correspondientes al quincuagésimo cuarto ejercicio social*, Madrid.
- CEPSA (1993), *Informe Anual del sexagésimo cuarto ejercicio social*, Madrid.
- CHANDLER, Alfred (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard U. P., Cambridge-London.
- CHANDLER, Alfred, AMATORI, Franco y HIKINO, Takashi (eds.) (1997), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CHANNON, Derek F. (1973), *The Strategy and Structure of British Enterprise*, The Macmillan Press, Londres.
- CHAVES VIDAL, Ramón Hugo (1989), “La adaptación del monopolio de petróleos y los problemas del sector de refino”, *Información Comercial Española*, 670-671.
- CLIFTON, Judith, COMÍN, Francisco y DÍAZ FUENTES, Daniel (2003), *Privatisation in the European Union. Public Enterprises and Integration*, Dordrecht and Kluwer.
- COMÍN, Francisco (1985), “La difícil convergencia de la economía española: un problema histórico”, en *Papeles de Economía Española*, 63, 1985, pp. 78-91.
- COMÍN, Francisco (1996), “La empresa pública en la España contemporánea”, en COMÍN, Francisco e MARTÍN ACEÑA, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Cívitas, Madrid.
- COMÍN, Francisco, MARTÍN ACEÑA, Pablo y JIMÉNEZ, Juan Carlos (1992), “Problemas actuales de la empresa pública en España”, en *Papeles de Economía Española*, 52/52, pp. 231-246.
- COSTA, María Teresa (2001), “El factor empresarial”, en GARCÍA DELGADO, José Luis (ed), *España, economía: ante el siglo XXI*, Espasa Calpe, Madrid.
- CUERVO GARCÍA, Álvaro (1983), “Análisis económico – financiero comparativo entre grandes empresas industriales, públicas y privadas. Años 1979-80 e 1980-81”, *Economía Industrial*, 231, pp. 49-73.
- CUERVO GARCÍA, Álvaro (1997), “La empresa pública. Razones que explican su ineficiencia y privatización”, *Economistas*, 75, pp. 88-100.
- CUERVO GARCÍA, Álvaro (1997), *La privatización de la empresa pública*, Encuentro, Madrid.
- DUNS & BRADSTREET (1985), *España - 10.000 principales empresas españolas/84*, Madrid.
- (1994), *España - 30.000 principales empresas españolas/93*, Madrid.
- DURÁN HERRERA, Juan José (1985), “La empresa multinacional española”, *Economía Industrial*, 244, pp. 101-116.

- DURÁN HERRERA, Juan José y LAMOTE FERNÁNDEZ, Próspero (1989), “Características y comportamiento económico - financiero de las grandes empresas españolas versus filiales de multinacionales 1982-1986”, *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 293-299.
- DURÁN HERRERA, Juan José (1994), “Las empresas multinacionales en España”, *Anuario El País*, Madrid
- DYAS, Gareth P., y THANIHEISER, Heinz T. (1976), *The Emerging European Enterprise*, The Macmillan Press, Londres.
- FACCI, Irene (2000), *Sulle orme di R. J. Pavan. La grande impresa italiana 1978-1998*, tesi di laurea, Università Bocconi, Milano.
- FANJUL, Óscar (1989), “La empresa pública en el sector de hidrocarburos”, *Papeles de Economía Española*, 38, pp. 322-339
- FARIÑAS, José Carlos, y JAUMANDREU, Jordi (eds) (1999), *La empresa industrial en la década de los Noventa*, Fundación Argentaria Colección Economía Española, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Zulima (1985), “Rasgos diferenciales de la dirección de las empresas públicas”, *Economía Industrial*, 241, pp. 107-120.
- FERNÁNDEZ CUESTA, Nemesio (1986), “La liberalización del sector petrolero español”, *Economía Industrial*, 248, pp. 41-56.
- FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS (2002), *Informe Anual*, Madrid.
- Fomento de la Producción, las 2.000 mayores empresas españolas en el 1983* (1984), Barcelona.
- Fomento de la Producción, las mayores empresas españolas en el 1993* (1994), Barcelona.
- FUSI, Juan Pablo y PALAFOX, Jordi (1997), *España: el desafío de la modernidad (1808-1996)*, Espasa Calpe, Madrid.
- GALLINO, Luciano (2003), *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (ed) (1990), *Economía Española de la transición y la democracia: 1973-1986*, CIS, Madrid
- (ed) (1997), *Lecciones de economía española*, Civitas, Madrid.
- (1999), *España, Economía: ante el siglo XXI*, Espasa Calpe, Madrid.
- GARCÍA RUIZ, José Luis (2001), “La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada”, *Revista de Historia Industrial*, 19-20.
- GIANNETTI, Renato y VASTA, Michelangelo (eds.) (2003), *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna.
- GONZÁLEZ PÁRAMO, José Manuel (1995), “Privatización y eficiencia: ¿es irrelevante la titularidad?”, *Economistas*, 63, pp. 32-43.

- GUILLÉN, Mauro (1994), *Models of Management*, The University of Chicago Press, Chicago.
- (2000), “Business Groups in Emerging Economies: a Resource – Based View”, *Academy of management journal*, vol. 43, no. 3, pp. 362-380.
  - (2001), *The Limits of Convergence. Globalization and Organizational change in Argentina, South Korea and Spain*, Princeton University Press, Princeton.
  - (2004), “La internacionalización de las empresas españolas”, *Información Comercial Española*, 812, pp. 211-224.
- INH (1983), *Informe Anual*, Madrid.
- INI (1983), *Informe Anual*, Madrid
- JIMÉNEZ, Juan Carlos (2000) “«Miracolo» o «Industria»? L’economia spagnola al cambio del secolo”, *Il Mulino*, 395, pp. 418-427.
- KOCK, Carl J. e GUILLÉN, F. (2001), “Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, no. 1.
- KOIKE (1982), *Memoria*, San Sebastián.
- (1993), *Informe Anual*, San Sebastián.
- LINDE, Luis M. (1990), “La profundización de la crisis económica: 1979-1982”, en J. L. GARCÍA DELGADO (ed.), *Economía Española de la transición y la democracia*, CIS, Madrid.
- LÓPEZ MUÑOZ, Arturo (1983), “El debate sobre la empresa pública”, *Anuario El País*, Madrid.
- MARAVALL, Fernando y PÉREZ SIMARRO, Ramón (1984), *Estudios de Economía Española. Estructura y resultados de las grandes empresas industriales*, MINER, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MARAVALL, Fernando y PÉREZ SIMARRO, Ramón (1985), “Situación comparativa de la industria española y la política de promoción”, *Economía Industrial*, 246, pp.21-31.
- MARGARIT, Meritxell (1997), *De reyes y guerreros. San Miguel, 40 años de historia*, Pau, Barcelona, p. 120.
- MAROTO ACÍN, Juan Antonio (1990), “La situación empresarial en España, 1982-1989”, *Cuadernos de Información Económica*, 44-45.
- MARTÍN, Carmela y VELÁZQUEZ, Francisco J. (1996), “Una estimación de la presencia del capital extranjero en la economía española y de algunas de sus consecuencias”, *Papeles de Economía Española*, 66, pp. 160-175
- MARTÍN ACEÑA, Pablo e COMÍN, Francisco (1991), *INI, 50 años de industrialización en España*, Espasa Calpe, Madrid.

- MATEU DE ROS, José Manuel y VALLE GARAGORRI, Miguel (1980), “Algunas ideas en torno a la crisis siderúrgica”, *Papeles de Economía Española*, 5, pp. 135-151.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1978), “Medidas de saneamiento para la siderurgia integral”, *Economía Industrial*, 178, pp. 45-53.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1980), “España necesita multinacionales propias”, *Economía Industrial*, 201, pp. 6-22.
- (1983), *Informe Anual sobre la industria española 1983*, Madrid.
  - (1993), *Informe Anual sobre la industria española 1993*, Madrid.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA, *Las empresas industriales en 1993*, Madrid.
- *Encuesta sobre estrategias empresariales, 1998 y 1999*, Madrid.
- MOCHÓN, Francisco y RAMBLA, Alfredo (1999), *La creación de valor y las grandes empresas españolas*, Ariel, Barcelona.
- MOTA, Jesús (1998), *La gran expropiación. Las privatizaciones y el nacimiento de una clase empresarial al servicio del PP*, Temas de Hoy, Madrid.
- MUÑOZ, Juan, ROLDÁN, Santiago e SERRANO, Ángel (1978), *La internacionalización del capital en España*, Cuadernos para el dialogo, Madrid.
- NADAL, Jordi (1975), *El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913*, Ariel, Barcelona.
- NADAL, Jordi, CARRERAS, Albert y SUDRIÀ, Carles (eds) (1991), *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*, Ariel, Barcelona.
- NUENO, Pedro (1996), *Las 49 empresas con más futuro*, Gestión 2000, Barcelona, pp. 152-156.
- NÚÑEZ, Gregorio y SEGRETO, Luciano (1994), *Introducción a la historia de la empresa en España*, Abacus, Madrid.
- OTAEGUI MURUA, Juan María (1997), “¿Es relevante la propiedad de la empresa?”, *Economistas*, 73, pp. 78-80.
- PAVAN, Robert J. (1976), *Strutture e strategie delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- PÉREZ, Sofia (1997), *Banking on Privilege: the Politics of Spanish Financial Reform*, Ithaca, New York, Cornell University Press.
- PÉREZ DÍAZ, Víctor (1985), “Los empresarios y la clase política”, *Papeles de Economía Española*, 22, pp. 2-37.
- PIRANI, Mario (1991), “Tre appuntamenti mancati dell’industria italiana”, *Il Mulino*, 6, pp. 1045-1051.

- PONS, María Ángeles (2001), “Banca e industria en España, 1939-1985”, *Revista de Historia Industrial*, 19-20, pp. 249-273.
- PRADOS DE LA ESCOSURA, Leandro y ZAMAGNI, Vera (eds) (1992), *El desarrollo económico en la Europa del Sur: España e Italia en perspectiva histórica*, Alianza Universidad, Madrid.
- REPSOL (1995), *Informe Anual*, Madrid.
- RAMÓN-LACA COTORRUELO, Jesús J. y SANZ HURTADO, Emilio (1978), “El monopolio de petróleos y la industria española del petróleo”, *Hacienda Pública Española*, 53.
- RUMELT, Richard P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- SALAS, Javier (1993), “El futuro de la empresa pública”, *Anuario El País*, Madrid.
- SALAS FUMAS, Vicente (1990), “Estructura de propiedad, profesionalización gerencial y resultados de la empresa”, en GARCÍA DELGADO, José Luis (ed), *Economía Española de la transición y la democracia*, CIS, Madrid.
- SALMON, Keith (1995), *The Modern Spanish Economy – Transformation and Integration into Europe*, Pinter, Londres, pp. 174-184.
- SAN MIGUEL FÁBRICAS DE CERVEZA Y MALTA S. A. (1985), *Memoria de ejercicio 1985*, Madrid.
- (1993), *Informe Anual*, Madrid.
- SANTAMARIA, Javier (1988), *El petróleo en España del monopolio a la libertad*, Espasa Calpe, Madrid.
- SAPELLI, Giulio (1998), *Capitalismi a confronto: Italia e Spagna*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- SCHWARTZ, Pedro (1981), “El sector protegido en España”, *Papeles de Economía Española*, 7, pp. 102-126.
- TAMAMES, Ramón (1992), *Estructura económica de España*, Alianza, Madrid.
- TORRES, Eugenio (ed) (2000), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, LID, Madrid.
- TORTELLA, Gabriel (1996), “La iniciativa empresarial, factor escaso en la España contemporánea”, en COMÍN, Francisco e MARTÍN ACEÑA, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Editorial Civitas, Madrid.
- VIDAL OLIVARES, Javier (1996), “Las compañías ferroviarias y la difusión de las modernas formas de gestión empresarial en España, 1850-1914”, en COMÍN, Francisco y MARTÍN ACEÑA, Pablo (eds), *La empresa en la historia de España* Civitas, Madrid.

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

WRIGLEY, L. (1970), *Divisional Autonomy and Diversification*, tesis doctoral, Harvard Business School.

ZAMAGNI, Vera (1990), *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia*, Il Mulino, Bologna.



***Between the State and multinationals: the Spanish industrial firm during the years of integration in the European Community***

ABSTRACT

*This article analyzes the features of the largest industrial firms in Spain during the years of the integration in the European Economic Community. The paper suggests that government intervention during the Francoist period lead to the consolidation of models of management different from those of the largest European and U.S. enterprises. When the integration in the European Economic Community, most large Spanish enterprises proved to be fragile and not competitive enough to remain at the top of the national economy. Many of the firms grown in the Francoist period have given up their own activity to the more efficient foreign multinationals, that presently dominate the large Spanish industry.*

KEY WORDS: Big Business, State Intervention, Integration in the EEC., Multinationals.



***Entre el Estado y las multinacionales: la empresa industrial española en los años de integración a la CEE***

RESUMEN

*Este artículo analiza las características de las mayores empresas industriales españolas en los años que han precedido y acompañado la integración del país en la Comunidad Económica Europea. El estudio muestra como la intervención estatal durante el franquismo influyó en el comportamiento de los agentes económicos públicos y privados, contribuyendo de diversas formas a consolidar un modelo de gestión empresarial diferente del de las mayores empresas europeas y norteamericanas. Cuando la integración en la CEE y la definitiva apertura económica del país impusieron un enfrentamiento directo con las empresas extranjeras, la mayor parte de las grandes empresas españolas se revelaron poco sólidas y mostraron un escaso grado de competitividad. Muchas de las empresas que crecieron durante el periodo franquista acabaron siendo adquiridas por las más eficientes multinacionales extranjeras, que hoy dominan el panorama de la gran industria española.*

PALABRAS CLAVE: Gran empresa, Intervención estatal, Integración en la CEE, Multinationales.

