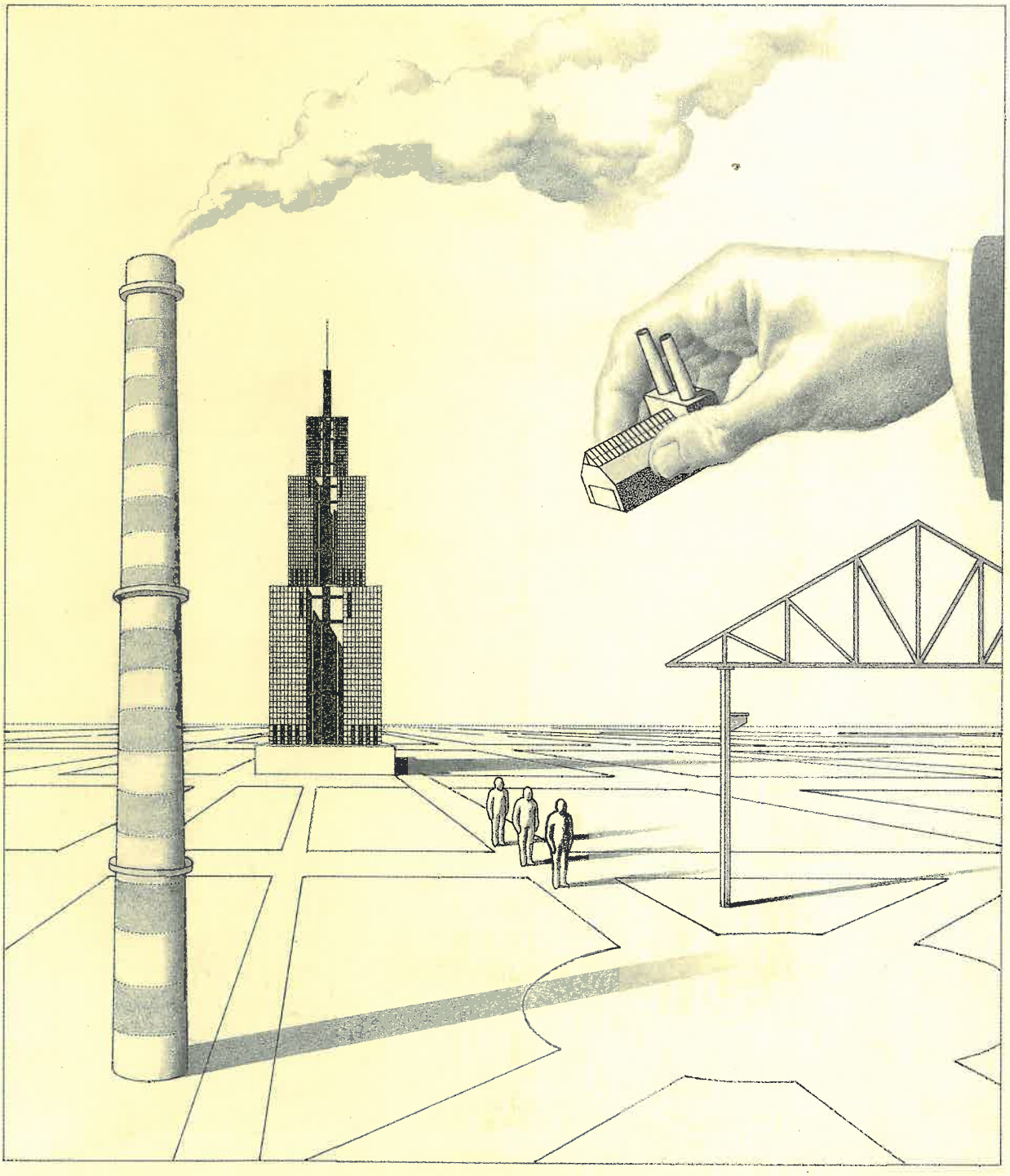
ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID



DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

NUMERO 28

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

NUMERO 28 / Octubre-Noviembre de 1987

Consejo de Redacción:

Emilio Ontiveros **(Director)**, José María Pérez Montero **(Secretario)**, J. Ignacio Bartolomé, Joaquín Estefanía, Jorge Fabra, Francisco Fernández Montes, José Luis García Delgado, Francisco J. Gil, Rafael Myro, Ignacio Santillana.

Diagramación y Maquetación: Narcís Fernández. **Portada:** Fuencisla del Amo. **Ilustración interior:** Joaquín Aguilera. **Documentación:** María Eugenia Callejón. **Redacción y Administración:** Colegio de Economistas de Madrid. Calle Hermosilla, 49. 28001 Madrid. Teléfono 276 80 64. **Edita:** Colegio de Economistas de Madrid. **Publicidad:** Alberto Zorrilla. Teléfono 216 40 37. **Depósito Legal:** M-13155-1983. ISSN. 0212-4386. **Imprime:** Raíz Técnicas Gráficas. Gutierre de Cetina, 26. 28017 Madrid.

Sumario

Editorial 5

En Portada
Evolución del pensamiento estratégico
Zulima Fernández 6

La Dirección Estratégica de la Empresa: dimensiones actuales
Francisco J. Valero López 13

La estructura industrial española como condicionante de la Dirección Estratégica de sus empresas
Pere Escorsa 18

Aspectos organizativos y estilos de dirección en las estrategias de las empresas españolas.
Eduardo Bueno Campos 22

Los Profesionales
Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas. Situación actual. 28

Consultas a la Dirección General de Tributos sobre aplicación del IVA 30

Tribuna
El mundo económico en la mente del niño: la noción de ganancia
Juan Delval 32

La crisis del intervencionismo post-keynesiano
Luis Orduna Díez 38

La financiación de la innovación en el CDTI
Sergio Barba Romero, José Luis Bárcena, Miguel Angel Plaza. 42

Escuela de Economía 49

Libros 50

Revistas 60

Premio Nobel de Economía 62

El Colegio
Noticias 68

Servicio de Documentación 70

Agenda 72

Colegiados admitidos 74

El Colegio de Economistas de Madrid no asume necesariamente el punto o puntos de vista vertidos en los artículos publicados en ECONOMISTAS. El único responsable es su propio autor.

J. Aguilera.

Dirección Estratégica de la Empresa

La empresa española se ha visto sometida en los últimos tiempos a un acelerado proceso de cambio, dentro del conjunto de transformaciones socioeconómicas que han afectado a los ámbitos nacional e internacional en que la misma se desarrolla.

Entre estos factores de cambio destaca la globalización de las economías no sólo de los diferentes países, sino, sobre todo, de los sectores industriales más relevantes para las mismas, fenómeno que no es ajeno a nuestra reciente incorporación a la Comunidad Económica Europea y, una vez lograda la plenitud de la misma tras el período transitorio fijado, a la prevista construcción del mercado único europeo.

Dentro de este esquema de competencia creciente, las empresas españolas deben presentar una actuación sólida y sostenible a medio y largo plazo que les permita vivir y desarrollarse.

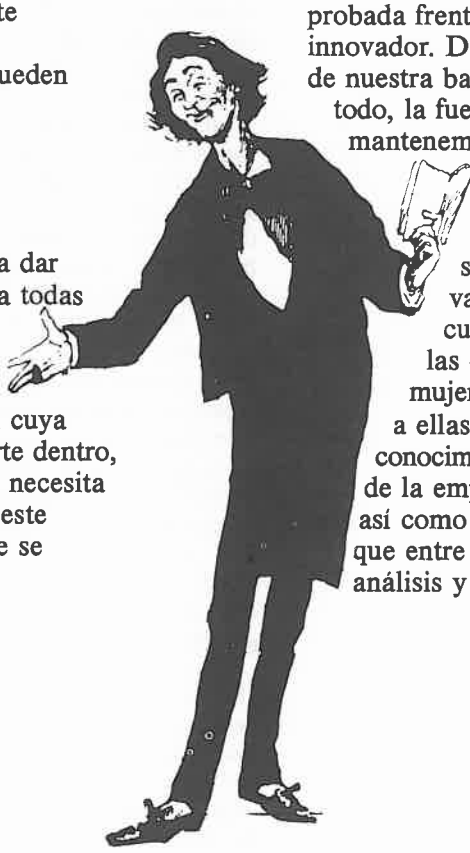
Desde un punto de vista interno, el capital, la dirección, y la fuerza laboral en general deben coordinar sus esfuerzos en esta tarea común, lo cual exige unas estructuras organizativas y de poder bastante diferentes a las del pasado.

Mientras que estas exigencias pueden parcialmente cumplirse con actuaciones y reformas aisladas, el pensamiento económico-empresarial que se aglutina bajo el lema de **"Dirección Estratégica"** intenta dar coherencia y sentido de unidad a todas esas facetas en beneficio de la empresa, y, en nuestro caso, de la empresa española en particular.

El economista como profesional cuya actividad se ejerce en buena parte dentro, o en relación, con una empresa, necesita conocer y, en su caso, dominar este pensamiento, las técnicas en que se plasma, sus posibilidades y sus limitaciones. Sólo así estará en condiciones de enfrentarse a los nuevos retos que se le planteen en su actuación profesional.

Además, el economista tendrá también algo que aportar a la formulación de las estrategias empresariales: el análisis de las economías de base en que descansan dichas estrategias, ya sea en términos de los costes comparativos de los bienes y servicios producidos, o de la mayor o menor adecuación de los mismos a las necesidades percibidas por los consumidores.

Este análisis exige un serio estudio de los entornos competitivos (los sectores industriales) en que opera, o puede operar, la empresa teniendo en cuenta el conjunto de factores tangibles e intangibles que condicionan dichos entornos. En particular, para el caso de nuestro país, hay que destacar aquí el importante papel que juega la tecnología, tanto la actual como la posible, a través de las actividades de investigación y desarrollo, las cuales no han recibido suficiente atención en nuestra economía, que muchas veces ha optado por la comodidad de la importación de una tecnología probada frente a la aventura de un desarrollo innovador. De ahí el elevado saldo negativo de nuestra balanza tecnológica, pero, sobre todo, la fuerte dependencia que en este tema mantenemos con el exterior. El presente número de "Economistas" pretente introducir la temática de la Dirección Estratégica de la Empresa española sin ninguna pretensión de agotar el variado campo de la misma, en la cual los auténticos protagonistas son las empresas y los hombres y mujeres que ejercen su labor en torno a ellas. De esta forma, espera propiciar el conocimiento y el debate sobre la situación actual de la empresa española y su horizonte deseable, así como sobre la mejor forma de llenar el bache que entre una y otro pueda detectar el análisis y la propia experiencia empresarial.



Evolución del pensamiento estratégico

Zulima Fernández
Profesora titular de Organización de Empresas.
Universidad de Oviedo

1. Introducción

LA Dirección y Administración de Empresas, como ciencia de carácter embrionario, sufre problemas de léxico, originados por la carencia de un vocabulario común.

Durante la fase de desarrollo de un concepto, cada autor elabora su propia aproximación al tema y trata de defenderla como original con diversas medidas, como la construcción y empleo de una terminología propia, que diferencie sus reflexiones y propuestas —el producto que oferta, en realidad— de los del resto de la comunidad científica o profesional.

Este fenómeno no sólo se da en las fases iniciales de construcción de una disciplina, sino que también se utiliza para diferenciar unas disciplinas de otras que, aunque empleen conceptos similares, los denominan de distinta forma y para separar de la sociedad a algunos de sus miembros más cualificados profesional o científicamente.

La falta de un vocabulario común dificulta la discusión y el trasvase de conocimientos entre autores y disciplinas y entorpece la constitución de un cuerpo coherente de conocimientos. Por ello, es imprescindible, si se desea avanzar en el campo teórico y práctico de la dirección empresarial, realizar esa labor de homogeneización y normalización del lenguaje, creando un vocabulario adecuado para la descripción.

La posesión de un vocabulario común no sólo permitirá normalizar y generalizar los conocimientos hoy disponibles, sino que también ayudará a contrarrestar el otro gran problema que aqueja a la disciplina: el empleo de nuevos términos para designar conceptos antiguos y bien conocidos.

Estrategia y dirección estratégica son dos ideas claras de la moderna concepción de la Dirección y Administración de Empresas (Bueno, 1987). El estudio sistemático de la estrategia empresarial se inició en los primeros años 60 y desde entonces ha sido objeto de muy distintos tratamientos, lo que ha dado pie a la aparición de muy diferentes escuelas de pensamiento estratégico.

De hecho, quizás uno de los conceptos más afectados por la carencia de ese vocabulario común del que hablamos más arriba, sea precisamente el de estrategia. Esta palabra se ha usado para denominar distintas cosas, aparece en contextos diferentes y se emplea en una multitud de expresiones: sola, acompañada de los más diversos adjetivos y como calificativo ella misma. Hay estrategias competitivas, estrategias funcionales, corporativas y de negocio; estrategias de crecimiento, de fusión, de diversificación, etc., pero también se habla de decisiones estratégicas, por poner sólo algunos ejemplos.

El esfuerzo combinado de profesionales, expertos e investigadores ha hecho avanzar el conocimiento sobre los temas estratégicos desde perspectivas distintas. Sin embargo, aún no se ha producido aparentemente ese proceso de sistematización de la información disponible, de forma que la haga susceptible de contrastación empírica y aplicación práctica. Hay, en cualquier caso, esfuerzos muy interesantes en este sentido; como el trabajo de Shrisvasta (1987), quien analiza el rigor y la aplicabilidad de hasta 22 programas de investigación sobre temas estratégicos.

Estas notas tienen un propósito menos ambicioso. Con ellas sólo se pretende iniciar un proceso de sistematización de las escuelas de pensamiento estratégico y de alguno de los principales conceptos que en ellas se manejan. Vaya por delante que este trabajo no pretende en modo alguno ser un «survey» exhaustivo. La amplitud y variedad de la bibliografía disponible exige realismo y moderación. Nos limitare-

mos, pues, a trazar algunas coordenadas que faciliten la acotación del campo de estudio.

A grandes rasgos podemos distinguir dos tipos de aproximación al problema estratégico (Bourgeois III, 1980; Mintzberg, 1985): una eminentemente racional y normativa; descriptiva y centrada en los procesos de toma de decisiones, la otra. Esta distinción nos permite agrupar las escuelas de pensamiento estratégico en dos grandes grupos, en cada uno de los cuales se aborden distintos aspectos del problema estratégico de la empresa.

La aproximación racional se caracteriza por su base racional y normativa. En ella se engloba la concepción convencional de la formulación estratégica. Tiene su inspiración en gran medida en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica: se asume que la dirección de la empresa posee una discrecionalidad considerable, es analítica y racional y puede planificar de forma comprensiva. Por ello, se trata de instruir a los directivos en la formulación de la estrategia correcta, partir del estudio de las posibilidades del medio y las capacidades de la empresa.

La aproximación centrada en los procesos estratégicos analiza cómo son construidas realmente las estrategias y, en general, las decisiones estratégicas. Posee, por ello, una orientación eminentemente descriptiva, que pretende dar a conocer cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias dentro de las empresas.

2. Aproximación racional

El pensamiento estratégico racional ha avanzado a medida que los problemas a afrontar por las empresas se iban haciendo progresivamente más complejos. Ello le ha conferido, en muchos casos, una orientación en exceso pragmática, cargada de recomendaciones prácticas, pero carente de una base teórica sólida y del sustento de una contrastación empírica sistemática previa.

El desarrollo de la estrategia se inicia con los primeros trabajos de los teóricos de la planificación, entre los que Ansoff (1965) ocupa un papel destacado (Durand, 1985; 3). Más adelante aparecerán los modelos destinados a sistematizar el proceso de ubicación «positioning» de los negocios de la empresa y que se preocupan de manera prioritaria por el contenido de la estrategia.

2.1. *La planificación estratégica*

Los sistemas clásicos de planificación estratégica se desarrollan en un entorno caracterizado por las fuertes tasas de crecimiento de la década de los 60, lo que incidió decisivamente sobre sus propósitos y desarrollo (Ballarín et al. 1986). Dentro de ellos debemos destacar los sistemas que hacen hincapié en el procedimiento, esto es, en las actividades que conlleva el proceso planificador, así como en las relaciones que existan entre las mismas. Dentro de estos sistemas formalizados podemos distinguir dos grandes grupos, según que primen el establecimiento de las distintas actividades de planificación (Steiner, 1979; 1985; Anthony, 1965; Ackoff, 1970; García Echevarría, 1975); o introduzcan, además, un factor temporal: la secuencia de actuaciones a analizar (Vancil y Lorange, 1978).

La difusión de los sistemas de planificación estratégica y a largo plazo provocó en las empresas la creación de departamentos específicos destinados a su elaboración, nutridos por un contingente cada vez más numeroso de expertos en planificación, pero desconectados de la actividad real de sus organizaciones (1).

Los sistemas formalizados de planificación iniciaron su decadencia a principios de los 70, cuando empezaron a detectarse los primeros fracasos vinculados a ellos. En concreto, se criticaba su excesiva atención por el procedimiento, en detrimento del elemento clave de toda empresa: la definición del negocio; así como la escasa atención que concedían a las interrelaciones que pudieran existir entre las unidades de negocio (Ballarín et al. 1986, 106). Este planteamiento tenía sentido desde una perspectiva de crecimiento ilimitado, pero cuando la crisis económica de los 70 reduce los ritmos de crecimiento y dificulta la obtención de recursos financieros, surge la necesidad de desarrollar mejores métodos de asignación de fondos. Esta necesidad sentida por las empresas fue mayoritariamente cubierta por las empresas de consultoría, que serán las encargadas de impulsarla y darle forma, al menos en su primera época.

2.2. *Modelos de ubicación del negocio*

Los trabajos que se engloban aquí surgen como reacción a la preocupación exclusivamente planificadora de la escuela anterior. Su centro de atención es la definición estratégica y la selección de los productos y mercados de la empresa. Se estudian los tipos de estrategias genéricas y cómo obtener una posición ventajosa en un mercado. En líneas generales, podemos distinguir dos grandes grupos de estudios que se escalonan cronológicamente (Mintzberg, 1985):

— Los análisis de carteras y el Proyecto PIMS, que alcanzan su auge en los años 70, bajo el impulso y patrocinio de las empresas consultoras.

— El enfoque estratégico contingente, propio de los años 80, y cuyo autor más representativo es Porter (1982; 1985).

2.1.1. Análisis de carteras

Para facilitar la asignación de recursos entre distintos negocios se construyen los modelos de cartera, que son de dos tipos: normalizados y específicos (Wind y Mahajan, 1982), según sea su grado de adaptabilidad, las magnitudes que emplean y la medida en que el modelo imponga ciertas normas sobre la asignación de recursos.

Los modelos normalizados de cartera se basan en las **matrices estratégicas**. Su idea central consiste en ubicar cada negocio actual de la empresa en una matriz, cuyas dimensiones son el resultado de una decisión previa sobre cuáles son los factores de éxito de toda empresa (Porter, 1987; 22). Gracias a ella los directivos podrán apreciar la contribución de cada negocio a la cartera estratégica de la empresa y, en consecuencia, asignar los recursos directa y selectivamente.

Las principales matrices son muy conocidas. Así, se baraja la matriz de posición competitiva/madurez, de Arthur D. Little, que se sustenta sobre el concepto del ciclo de vida, y la matriz de atractivo de la industria/posición competitiva de la empresa, desarrollada por General Electric, en colaboración con McKinsey. Pero, tal vez, la más divulgada sea la matriz de crecimiento/participación, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG).

Las recomendaciones que emanan de la matriz de crecimiento/participación se sustentan sobre el concepto de curva de experiencia, que permite al BCG concluir que una cuota de mercado alta permitirá obtener una posición de costes bajos y, por tanto, beneficios elevados y estables. Esta recomendación es ratificada por los resultados del programa

PIMS, «Profit Impact on Market Strategies», que, mediante la aplicación de técnicas de análisis estadístico, llega a la conclusión de que existe una fuerte correlación entre cuota de mercado y rentabilidad (2). Dicho programa pretende, por último, describir las leyes empíricas que determinan las relaciones entre la estrategia seguida, las características de la actividad y los resultados (Bernasconi, 1983; 13); y aquí radica su mayor limitación, ya que el proyecto carece de una «teoría general que explique las regularidades halladas y dé cuenta de la definición operacional de grado de atractivo, posición competitiva e incluso negocio» (Lafuente y Salas, 1983; 66).

El análisis de carteras ha permitido recuperar una visión estratégica de la empresa, en detrimento de los aspectos de procedimiento y financieros que antes prevalecían. Sin embargo, y entre otros inconvenientes (véase, por ejemplo, Hax y Majluf, 1984; 30-31), estos modelos poseen una limitación clave: la importancia que otorgan a la cuota de mercado, como elemento fundamental de la competitividad de la empresa y que inducen a pensar que sólo existe una forma válida de competir, tamaño del mercado y posición en el mismo.

Dentro de los modelos específicos destaca **el modelo riesgo-rendimiento** (Wind y Mahajan, 1982) (3), que se inspira en los modelos de gestión de carteras de valores: Frente a la orientación comercial que caracterizaba el planteamiento de las matrices estratégicas, se trata aquí de elegir la cartera de negocios mediante la aplicación de criterios de selección de inversiones (Wensley, 1981). Por su origen se trata de modelos de alta consistencia interna; pero cuya utilidad no es clara, ya que es discutible la equiparación entre títulos valores y actividades a desarrollar por la empresa (negocios).

2.2.2. El enfoque estratégico contingente

El establecimiento de sistemas coherentes de estrategias, estructuras y tipos de entorno rompe la concepción que inspira los modelos de cartera y se da un paso hacia la elaboración de modelos integradores y contingentes.

El núcleo de lo que podría llegar a ser una **teoría contingente de la estrategia** (Bernasconi, 1985; Mintzberg, 1985) está constituido por los trabajos de Porter (1982, 1985).

Este autor, con un planteamiento que sigue siendo de inspiración racional, se centra en el contenido de la estrategia. En su libro **Estrategia Competitiva** (1982) aúna un pensamiento estratégico clásico con las aportaciones de la Economía Industrial, lo que le permite proponer una metodología rigurosa de análisis industrial y competitivo. Además, rompe con la visión mecanicista que caracteriza a los análisis de cartera, puesto que no propone una única estrategia como óptima. De ahí el calificativo de contingente.

Su obra posterior **Competitive Advantage** (1985) avanza en la misma línea, y establece las bases de la gestión de la posición competitiva de la empresa, a partir de la explotación de las ventajas comparativas que posea. Para identificar dichas ventajas propone el empleo de la cadena del valor añadido, que permitirá conocer las funciones claves y las relaciones entre productos y unidades aparentemente independientes (como los costes compartidos), lo que facilitará la elaboración de nuevas estrategias que aprovechen esta situación.

La importancia de los recursos compartidos ha sido también destacada por Lewis (1984) en su **Teoría del campo estratégico.** La idea central de esta teoría es simple: la elección del campo de actividad de la empresa debe hacerse teniendo en cuenta las competencias distintivas de la misma. Se trata con ello de definir y preservar la coherencia interna de la empresa, a partir de un denominador común a varias líneas de producto o centros de beneficios: el campo estratégico, que integra las fuerzas internas de la empresa y, en particular, las competencias funcionales, y las oportunidades externas en términos de parejas producto/mercado (Joffre y Koening, 1985; 75).

En la actualidad están apareciendo una serie de trabajos destinados a establecer las relaciones entre variables estructurales, estrategias competitivas, e incluso resultados; lo que constituye un paso más en el intento de establecer tipologías o configuraciones adecuadas. Así, hay que destacar las investigaciones de Hambrick (1983), Dess y Davis (1984) Miller y Friesen (1986) y Miller (1987). Esta actividad, aunque encomiable, ofrece bastantes dificultades, ya que la complejidad y multidimensionalidad de las estrategias que se siguen en la realidad dificultan la selección de las variables relevantes a investigar y hacen cuestionables algunas de las técnicas de investigación empleadas (White, 1986; 219).

3. Estudio de los procesos estratégicos

Bajo esta denominación englobamos una serie de trabajos y escuelas que estudian cómo se formulan en la práctica las estrategias. Esta pretensión es compartida por dos grandes grupos de estudios y autores (Mintzberg, 1985, recoge hasta 7), los que se centran en los rasgos que caracterizan la toma de decisiones estratégicas y los que estudian cómo ha ido evolucionando el contenido de las estrategias empresariales a lo largo del tiempo.

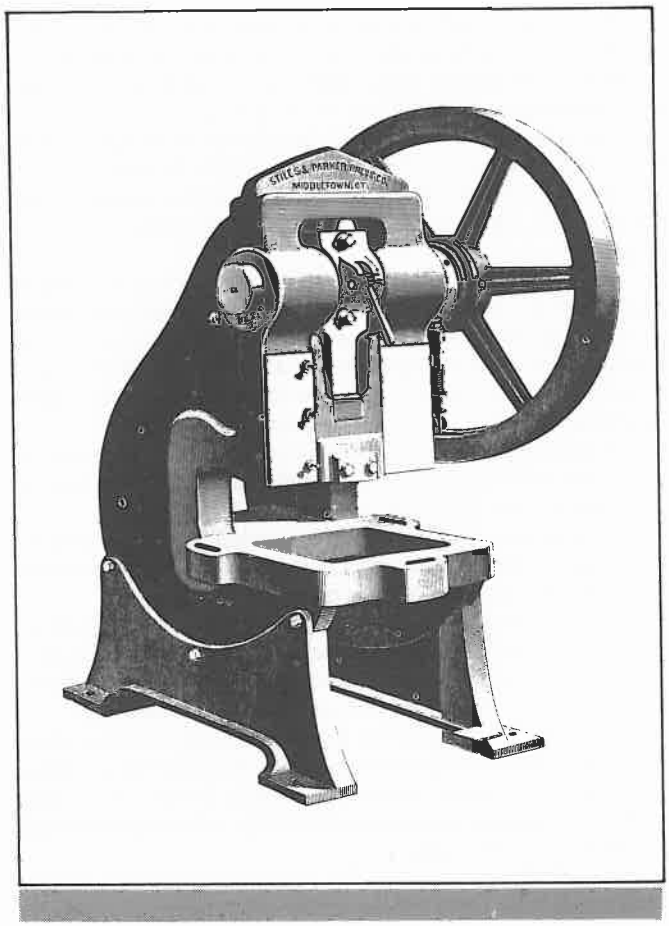
El estudio de los procesos estratégicos, además, establece un primer vínculo entre pensamiento estratégico y teoría de la organización, ya que muchas veces se incluye dentro de ésta.

3.1. *La evolución estratégica de la empresa*

Este enfoque estudia la evolución de las estrategias producto/mercado, seguidas por las empresas. Su iniciador es el historiador de la empresa Chandler (1978), quien puso de manifiesto la importancia de la estrategia, así como los vínculos entre ésta y la estructura, al analizar la evolución seguida durante la primera mitad del siglo XX por las mayores empresas industriales norteamericanas (4). En concreto, Chandler concluyó que los cambios ambientales han influido decisivamente sobre los cambios estratégicos de las empresas, llevándolas hacia niveles de diversificación creciente. Además, los problemas de coordinación originados por tales cambios exigieron subsiguientes modificaciones estructurales: las empresas pasaron de estructuras funcionales a estructuras divisionales, conforme la estrategia de producto único se transformaba en estrategia de diversificación. De donde enuncia su conocido principio «la estructura sigue a la estrategia» (1978, 14).

Subsiguientes estudios sobre las mayores empresas norteamericanas confirman la tesis de Chandler: la estructura sigue a la estrategia y, además, la diversificación conduce a la divisionalización.

El estudio de los procesos estratégicos, además, establece entre estrategias y estructuras es continuado por los epígonos de Chandler, quienes investigan la evolución entre 1950 y 1970 de las mayores empresas del Reino Unido (Channon, 1978-1979), Francia (Dyas, 1972), Italia (Pavan, 1972), Alemania (Thanheiser, 1972) y Japón (Suzuki, 1980).



En todos ellos se confirma la tendencia a la diversificación que había sido detectada en Estados Unidos, si bien se difunde con un ritmo más lento, lo que se debe entre otras razones a la menor competitividad que existe en Europa. Parejo al proceso de diversificación se extiende en todos los países la adopción de la forma multidivisional, aunque en menor medida que aquél, por las diferencias culturales que existen entre el Viejo y el Nuevo Continente y, de nuevo, por la menor presión competitiva de los mercados europeos.

3.2. *Los procesos de toma de decisiones estratégicas*

Dentro del enfoque descriptivo hay un conjunto de autores que estudian los procesos de toma de decisiones estratégicas, no programadas (Simon, 1973), no estructuradas (Mintzberg et al. 1976). Lo que importa ahora son las características del proceso de toma de decisiones y no el contenido de la decisión en sí misma, como ocurría con los enfoques racionales ya mencionados.

El modelo del decisor racional, propio de la teoría económica, trabaja con un decisor que, ante un determinado problema, posee toda la información que necesita para resolverlo: conoce todas las alternativas posibles, así como las consecuencias que pudieran derivarse de las mismas y, de acuerdo con un marco valorativo dado, es capaz de seleccionar la mejor opción. Cyert y March (1965), por el contrario, afirman que la búsqueda de soluciones es limitada y los criterios electivos muy sencillos. Reconocen la capacidad de la organización para aprender y adaptarse, pero, en cualquier caso, destacan el papel de las respuestas a corto plazo y las rutinas de actuación. Atribuyen a la empresa un comportamiento eminentemente reactivo, sin una visión integral de futuro.

El empleo de programas y rutinas decisorias es confirmado por Allison (1969); mientras que Lindblom (1973), con su «science of muddling though» o «incrementalismo inconexo» describe una actuación de nuevo, reactiva, donde los decisores pretenden antes evitar errores que tratar de alcanzar algún objetivo. Sus decisiones se mueven en sucesivas etapas incrementales, sólo se tienen en cuenta los cursos de acción que se diferencian en un grado relativamente pequeño de los que están en vigor. Se trata de un proceso de aproximaciones sucesivas a los objetivos deseados.

El planteamiento de Lindblom es descriptivo; pero Quin (1978), por el contrario, defiende «el incrementalismo lógico» como ayuda para los ejecutivos en la concepción e implantación de las estrategias, proceso típicamente fragmentado y evolucionario, con un alto grado de contenido intuitivo».

No son éstas las únicas características que definen a los procesos decisorios estratégicos. Incluso se llega a discutir que dichos procesos sean estimulados por una situación problemática o de insatisfacción: las decisiones no siempre surgen en respuesta a problemas previos, sino que puedan preexistir, y aplicarse si procede cuando aparezcan aquéllos, «desde este punto de vista una organización sería una colección de elecciones buscando problemas» (Cohen et al., 1972; 2). Para March y Olsen (1981) los elementos del proceso decisorio (problemas, soluciones, participantes y situaciones de elección) se combinan de forma arbitraria. Van a ser factores circunstanciales quienes determinen la relación entre dichos elementos, antes que su pertinencia. Se rompe con ello la lógica de resolución de problemas: las soluciones pueden preceder a los problemas o surgir unos y otros conjuntamente. Tienen cabida, por tanto, en la organización comportamientos no dirigidos, a los que sólo a posteriori se les puede conferir una presunta orientación previa. Muchos procesos decisorios organizativos reales «comienzan usualmente con escaso conocimiento sobre el hecho decisorio que enfrentan o sobre el camino a seguir para su solución y con sólo una vaga idea de cuál decisión puede ser y cómo será evaluada cuando se desarrolle» (Mintzberg et al. 1976; 250).

El esquema de March, Cohen y otros conecta directamente con la formulación del problema estratégico de Mintzberg (1976; 1978). Este define la estrategia como dirección (1985) y distingue entre estrategias deliberadas (se realizan las intenciones) y emergentes (pautas realizadas a pesar o en ausencia de intenciones). Pese a que el término estrategia suele aplicarse exclusivamente a las primeras, Mintzberg resalta que las organizaciones pueden realmente perseguir estrategias que no hayan sido propuestas de forma explícita. Incluso es más aconsejable en algunos casos dejar que emerjan nuevas pautas o estrategias de forma anárquica, sin tratar de formar una consistencia prematura y artificial (Mintzberg y McHugh, 1985).

Las estrategias emergentes, incrementales, están además de actualidad, por su éxito en países como Japón (Hayes, 1985; Kagono et al., 1985), donde prevalece la introducción de pequeños cambios y la acumulación de experiencias. En contrapartida, el modelo norteamericano de gestión empresarial ha apostado por los cambios estratégicos discontinuos y, en general, como hemos visto en las escuelas racionales, por estrategias orientadas hacia los productos: énfasis en el desarrollo de productos antes que el desarrollo de las operaciones, movilización de recursos y diversificación a través de procesos de compra (Kagono et al. 1985; 226).

4. Estrategia y decisiones estratégicas

En línea con la clasificación de escuelas de pensamiento estratégico empleada en páginas anteriores, podemos diferenciar dos conceptos de estrategia: el primero, de corte racional, destaca el papel de los medios que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos (en especial, la definición de negocio y de la forma de competir); el segundo, por el contrario, preconiza una visión de estrategia como dirección, como pauta de decisiones, sin entrar a especificar el contenido de las mismas. Entendemos que esta última acepción podría vincularse con la idea de decisión estratégica, en cuanto que no programada, no estructurada y de resultados irreversibles; por lo que tiene un campo de aplicación mucho más amplio que el anterior, lo que podría inducir a error.

De hecho, según lo entendemos, no puede establecerse «a priori» una lista de decisiones estratégicas. Hay una serie de temas que probablemente sean cruciales para la mayoría de empresas (diversificación, integración vertical, fusiones, etc.), pero el resto de decisiones que van a afectar de forma profunda y duradera al funcionamiento futuro de una empresa concreta dependerá de la actividad que desarrolle y de la situación en que se encuentre.

Quizás las tres definiciones más populares de estrategia sean las Chandler, Andrews y Ansoff. El primero se centra en el proceso de formulación estratégica cuando define la estrategia como «la determinación de las metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Decisiones para incrementar el volumen de actividades, establecer plantas distintas y oficinas, introducirse dentro de nuevas funciones económicas o diversificarse a lo largo de varias líneas de negocio implican la definición de nuevos objetivos básicos» (1978, 13).

Andrews, por el contrario, resaltará los aspectos normativos y prescriptivos de la estrategia. Para este autor la estrategia es «el patrón de objetivos», y de las principales políticas y planes para conseguir dichos objetivos, establecidos de modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Learned et al., 1965).

Chandler y Andrews incluyen en su concepto de estrategia los objetivos de la empresa, junto con los medios que ésta utiliza para alcanzarlos. Ansoff (1965) se referirá sólo a estos últimos al enunciar los componentes de la estrategia: 1) productos y mercados; 2) vector de crecimiento (cambios en productos y mercados que la empresa proyecta hacer); 3) ventajas competitivas, y 4) sinergias.

Las discrepancias existentes entre las tres definiciones anteriores se mantuvieron durante bastante tiempo, hasta que Hofer y Schendel (1978) proponen un concepto de estrategia que se estructura en cuatro niveles analíticos y está construido sobre otros tantos componentes: 1) ámbito de las interacciones presentes y futuras con el medio; 2) despliegue de recursos y competencias distintivas; 3) ventajas comparativas, y 4) sinergias.

Estos cuatro factores se combinan en distintas proporciones, según el nivel estratégico de que se trate, dando lugar a cuatro estrategias: de empresa, corporativa, de negocios y funcional. La estrategia de empresa pretende integrar a esta última dentro de su entorno no controlable. La estrategia corporativa se centra básicamente en la definición de los negocios o productos y mercados de la empresa (cartera de productos y mercados). La estrategia de negocios define la forma de competir en un mercado determinado. La estrategia funcional se refiere a las actividades funcionales que requiere la puesta en práctica de la estrategia de negocios.

Hofer y Schendel, pues, adjetivan la estrategia, a la par que ahondan en el contenido de la misma. Con ellos puede decirse que queda fijado el concepto de estrategia, sobre todo en lo que se refiere a su contenido. Su división en niveles, por el contrario, es útil para empresas muy grandes y diversificadas, pero no tiene una relevancia especial para el resto.

De acuerdo con todo ello, pueden concretarse los rasgos distintivos de la estrategia empresarial en una serie de puntos con los que no pretendemos añadir una definición más a la extensa literatura que existe sobre el tema, sino tan sólo entresacar aquellos aspectos más destacados de una estrategia empresarial y de su forma de ponerse en práctica.

En síntesis, la estrategia establece el vínculo, la forma de inserción entre la empresa y el medio que le rodea; lo que se concreta en dos aspectos:

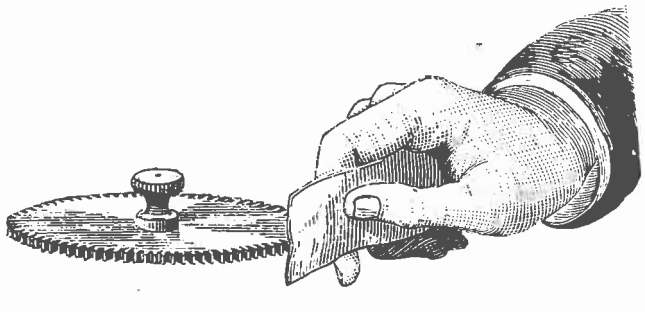
— Definición del ámbito de actuación de la empresa y, muy especialmente, de su negocio: producto que va a ofrecer y los mercados donde piensa hacerlo.

— Determinación de cómo va a competir en esos mercados. Esto es, del conjunto ordenado de acciones que va a permitir a la empresa obtener y conservar una posición competitiva fuerte, frente al resto de empresas de la industria.

Esa forma de competir en el mercado deberá construirse sobre las ventajas competitivas que la empresa desarrolle a partir de las ventajas comparativas que posea, como, por ejemplo, sinergias, economías de escala, efecto experiencia y relaciones entre negocios.

La definición estratégica de la empresa desencadena o lleva aparejadas una serie de decisiones relacionadas con la «dirección» asignada a la estrategia: crecimiento (de la cuota de mercado actual, hacia nuevos mercados, con nuevos productos, diversificación), integración vertical o desinversión. De manera similar en el desarrollo de la estrategia podrán emplearse distintos procedimientos como son el crecimiento interno, las fusiones y adquisiciones y las «joint ventures» (Johnson y Scholes, 1984).

Dirección y métodos de desarrollo son decisiones no programadas, y cuyos resultados afectarán profundamente a la marcha futura de la empresa. Son decisiones estratégicas, pues, en la terminología que aquí se emplea, que servirán para facilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida, si se nos permita la redundancia. ■



NOTAS

(1) Se han realizado una serie de investigaciones destinadas a evaluar la incidencia de la planificación estratégica sobre los resultados de la empresa. Un resumen de los principales trabajos puede verse en Rhyne (1986).

(2) Los resultados del PIMS han mostrado la importancia de la cuota de mercado como un determinante de la rentabilidad y de la cuota de mercado, y de la tasa de crecimiento como determinantes del "cash flow" (principales variables empleadas en el modelo de BCG), pero también han apuntado la importancia de otras variables —empleo intensivo de capital, grado de integración, nivel de diferenciación, innovación y calidad de producto, entre otros. En este sentido el programa PIMS señala la posibilidad de que combinaciones alternativas de variables puedan convertirse en estrategias interesantes para una empresa, lo que contradice las tesis del BCG (Channon, 1979 b, 128).

(3) Wind y Mahajan (1982) señalan otros dos modelos —el modelo analítico jerárquico y el modelo de la dominación estática, cuyas características generales, así como una bibliografía básica, recogen en el mismo artículo.

(4) Sin embargo, sus trabajos no conectan con los de las escuelas anteriores, ya que se centró en pocos elementos estratégicos (grado de diversificación) y estructurales (forma de departamentalización).

REFERENCIAS

Ackoff, R. A.: **A Concept of Corporate Planning.** John Wiley & Sons, Nueva York, 1970.

Allison, G. T.: "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis". **American Political Science Review,** septiembre, vol. XIII, n.º 3, pp. 689-718.

Ansoff, H. I.: **Corporate Strategy.** McGraw Hill, Nueva York, 1965.

Anthony, R.: **Planning & Control Systems a Framework for Analysis.** Division of Research, Harvard Business School, 1965.

Ballarin Fredes, M.; Rosanas Marti, J. M., y Grandes Garci, M. J.: **Sistemas de planificación y control.** Desclee de Brouwer, Bilbao, 1986.

Bernasconi, M.: "Strategie: Une Analyse Comparée des Travaux du BCG, du PIMS et de Porter", **Revue Française de Gestion,** n.º 42, 1983, pp. 13-17.

Bourgeois III, L. J.: "Strategy and Environment: A conceptual Integration", **Academy of Management Review,** vol. 15, n.º 1, enero 1980, pp. 25-39.

Bueno Campos, E.: **Dirección estratégica de la empresa,** Pirámide, Madrid, 1987.

Chandler, A. D., Jr.: **Strategy and Structure: Chapters in the History on the American Industrial Enterprise.** The MIT Press, Cambridge, Mass., 1978.

Channon, D. E.: **The Service Industries. Strategy, Structure & Financial Performance.** The McMillan Press, Londres, 1978.

Channon, D. E.: **The Strategy and Structure of British Enterprise.** The Mac Millan Press, Londres, 1979.

Channon, D. E.: "Commentary" en Schendel, D. E., y Hofer, C. W. (eds.): **Strategic Management,** Little, Brown & Company, 1979 b.

Cohen, M. D.; March, J. G., y Olsen, J. P.: "A Garbage-Can Model of Organizational Choice", **Administrative Science Quarterly,** vol. 17, n.º 1, marzo, 1972, pp. 1-26.

Cuervo García, A.: "La planificación en el proceso de decisión de la empresa". En: Cuervo García, A., et al. (eds.): **Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa,** Pirámide, Madrid, 1979.

Cyert, R. M., y March, J. G.: **Teoría de las decisiones económicas en la empresa.** Herrero Hermanos, México, 1965.

Dees, G., y Davis, P. S.: "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational performance", **Academy of Management Journal,** 27, 1984, pp. 467-488.

Durand, T.: "Stratégie d'entreprise: Les écoles de pensée et la pratique", **Problèmes Economiques,** n.º 1954, 1985; pp. 2-7.

Dyas, G. P.: "Strategy and Structure of French Industrial Enterprise". Tesis Doctoral, Harvard Bussiness Scholl, 1972.

García Echevarría, S.: "La función de la Planificación Empresarial dentro del sistema de objetivos y de decisión de la empresa". En: García Echevarría, S.: **Política Económica de la Empresa,** ESIC, Madrid, 1975.

Hambrick, D. C.: "An Empirical Typology of Nature Industrial-product Environments", **Academy of Management Journal,** 26, 1983, pp. 213-230.

Hax, A. C., y Majluf, N. S.: **Strategic Management: An Integrative Perspective,** Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1984.

Hayes, R.: "Strategic Planning-Forward in Reverse", **Hardvard Business Review,** noviembre-diciembre, 1985; pp. 111-119.

Hofer, C. W., y Schendel, D.: **Strategy Formulation: Analytical Concepts.** West Publishing, St. Paul, 1978.

Joffre, P., y Koening, G.: "L'evolution de la pensée stratégique. **Revue Française de Gestion,** marzo-mayo, 1985, pp. 68-86.

Johnson, G., y Scholes, K.: **Exploring Corporate Strategy,** Prentice Hall Inc., Londres, 1984.

Kagono, T.; Nonoka, I.; Sakakibara, K., y Okimura, A.: **Strategic Vs. Evolutionary Management. A U.S.-Japan Comparison of Stategy and Organization,** North-Holland, Amsterdam, 1985.

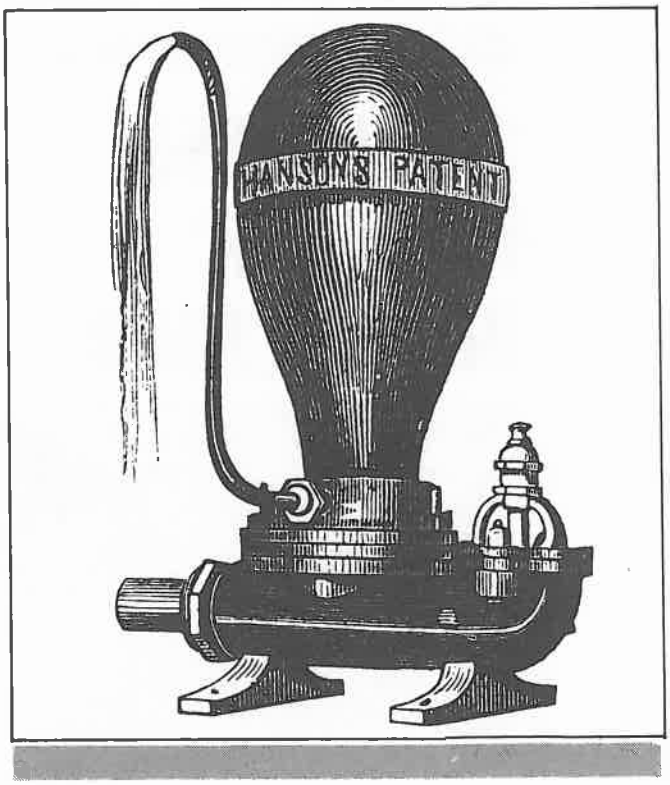
Lafuente Felez, A., y Salas Fumas, V.: "La Teoría Económica de la Dirección Estratégica", **ICE,** marzo, 1983, pp. 63-72.

Learned, E.; Christensen, R.; Andrews, K., y Guth, W.: **Business Policy: Text and Cases.** Richard D. Irwin, Homewood, In., 1965.

Lewis, W. W.: "The CEO and Corporate Strategy in the Eighties: Back to Basics", **Interfaces,** vol. 14, n.º 1; enero-febrero, 1984.

Lindblon, C. E.: "The Science of Muddling Through". En: H. J. Leavitt, y L. R. Pondy: **Readings in Managerial Psychology,** The University of Chicago Press, Chicago, 1973, pp. 92-109.

March, J. G., y Olsen, J. P.: "Organizational Choice under Ambiguity". En: O. Grusky y G. A. Miller (eds.), **The Sociology of Organizations,** The Free Press, Nueva York, 1981, pp. 248-262.



*Miller, D.: "The structural and environmental correlates of Business Strategy", **Strategic Management Journal**, 8, 1987; pp. 55-76.*

*Miller, D., y Friesen, P. H.: "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter", **Organization Studies**, 7/1, 1986; pp. 37-55.*

Mintzberg, H.: "A Review of Positioning School of Strategic Management", ponencia presntada en The Fifth Annual Strategic Management Society Conference, Barcelona, 2-5 octubre, 1985.

*Mintzberg, H., y McHugh, A.: "Strategy Formation in an Adhocracy", **Administrative Science Quarterly**, 30, n.º 2, 1985; pp. 160-197.*

*Mintzberg, H.; Raisinghani, D., y Theoret, A.: "The Structure of Unstructures Decision Processes", **Administrative Science Quarterly**, 21, junio 1976, pp. 246-275.*

Pavan, R.: "Strategy and Structure in Italian Enterprise", Tesis Doctoral, Harvard Business School., 1972.

*Porter, M. E.: **Estrategia Competitiva**, CECSA, México, 1982.*

*Porter, M. E.: **Competitive Advantage**, The Free Press, Nueva York, 1985.*

*Porter, M. E.: "The State of Strategic Thinking", **The Economist**, 23 de mayo, 1987; pp. 21-27.*

*Quinn, J. B.: Strategic Change "Logical Incrementalism". **Sloan Management Review**, 19, 1978; pp. 7-21.*

*Rhyne, L. C.: "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", **Strategic Management Journal**, 7, 1986; pp. 423-436.*

*Shrivastava, P.: "Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 8, 1987; pp. 77-92.*

*Simon, H. A.: "Decision Making and Organizational Desing". En: Pugh, D. S.: **Organization Theory**, Penguin, Harmondsworth, 1973.*

*Steiner, G. A.: **Planificación de la Alta Dirección**. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1979.*

*Steiner, G. A.: **Planeación estratégica**, CECSA, México, 1985.*

*Suzuki, Y.: "The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950-1970", **Strategic Management Journal**, 1: n.º 3, 1980; pp. 265-292.*

Thanheiser, H.: "Strategy and Structure of German Firms", Tesis Doctoral, Harvard Businnes School, 1972.

*Vancil, R. F., y Lorenge, P.: "Planificacion estratégica en empresas diversificadas", **Harvard-Deusto**, 1978; pp. 3-13.*

*Wensley, R.: "Strategic Marketing: Betas, Boxes or Basic", **Journal of Marketing**, 45, verano 1981; pp. 173-182.*

*White, R. E.: "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", **Strategic Management Journal**, 7, 1986; pp. 217-231.*

*Wind, Y., y Mahajan, V.: "Diseño de carteras de productos y de actividades", **Harvard-Deusto**, 2.º trimestre, 1982; pp. 120-132.*

La Dirección Estratégica de la Empresa: dimensiones actuales

Francisco J. Valero López
Catedrático de Economía Financiera. UAM

1. Introducción

EL presente ensayo no pretende ser una exposición de lo que es la **Dirección Estratégica de la Empresa** (DEE). En primer lugar, por una obvia limitación de espacio, que puede subsanarse, para quien le interese, por el amplio espectro de textos existentes en este campo, algunos de los cuales han sido objeto de comentario detallado en diversos números de "Economistas". En aras de una mayor comodidad de lenguaje para el lector, me limito a señalar aquí algunas obras de autores españoles: Bueno, García Falcón, Grima y Tena, y Martén.

En segundo lugar, por una importante cuestión de principios: el término **estrategia** es una de esas palabras que definimos en un sentido y a veces usamos en otro, sin darnos cuenta de la diferencia (Mintzberg, 1987). Es decir, existen muchas, y muy variadas, concepciones de la DEE, como puede observarse de la mera comparación de los textos aludidos. No es mi ánimo entrar aquí en polémicas de escuelas, cuando el principal objetivo que nos invade es el de servir de orientación en un campo enormemente rico y variado, como lo es el de sus naturales destinatarios: las empresas, y más concretamente las españolas.

Por consiguiente, nuestro propósito en estas páginas es más modesto, aunque, a nuestro entender, no menos arriesgado. Se trata de señalar algunas dimensiones actuales de la DEE, que, aunque siempre han estado presentes de una u otra forma en la literatura y la praxis acerca del tema, han sido objeto de renovada atención en épocas muy recientes, en lógica respuesta a las mismas áreas de preocupación que afectan a la vida de la empresa. En este sentido, estas dimensiones forman unos ejes —más entrecruzados que paralelos—, en general, insuficientemente tratados en los textos sobre la materia.

2. La globalización de la industria

No nos cabe duda que para un país como España, recientemente incorporada a la Comunidad Económica Europea, que todavía tiene que pasar por un proceso de transición antes de que esta integración sea plena, y al que debe seguir —esta vez para todo el ámbito de la Comunidad— la construcción del **mercado único europeo**, ésta es la dimensión más importante a considerar en la actualidad, que, por otra parte, no se ha dejado de notar ya en nuestra economía desde tiempo atrás.

En efecto, en el número 26 de "Economistas" comentábamos una obra expresamente dedicada a este importante tema (Porter, 1986), en la cual se incluye un interesante estudio sobre una industria, la construcción naval, que sirve de paradigmático ejemplo de cómo una importante posición competitiva —en este caso, no sólo de España, sino también de otros países europeos— puede desvanecerse con relativa facilidad en el transcurso del tiempo, con las consiguientes consecuencias —a veces verdaderamente traumáticas— en términos de la producción y el empleo.

Que estos hechos ocurran en una economía como la española que, comparada con la mayoría de las economías occidentales, presenta un grado de apertura hacia el exterior escaso, aunque creciente en los últimos tiempos (Bueno y otros, 1987), no debe parecer extraño ya que la **globalización** no es tanto una internacionalización de la naturaleza explícita, sino, sobre todo, una ampliación a todo el orbe del entorno competitivo en que se desenvuelve una industria, ampliación que, desde luego, no puede dejar de afectar a la internacionalización mencionada, como lo demuestra el que

sea uno de los factores más importantes a la hora de explicar el boom mundial en las inversiones directas transnacionales (Drucker, 1987).

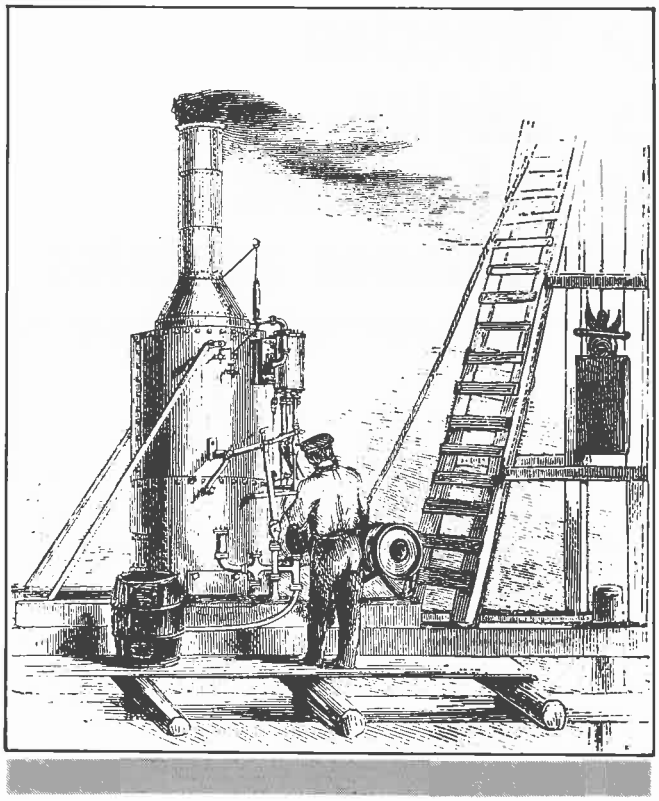
Este último autor nos proporciona una idea gráfica de lo que significa la globalización que comentamos: para mantener una posición de liderazgo en cualquier país desarrollado un negocio —sea grande o pequeño— tiene de forma creciente que conseguir y retener posiciones de liderazgo a nivel mundial en todos los mercados desarrollados.

Evidentemente, si el negocio es pequeño —pero también si es grande—, este objetivo no puede conseguirse aisladamente, sino en colaboración con otros, dando lugar a lo que, según los autores recibe distintos nombres: comunidad de intereses, alianza o coalición, pero que, en todo caso, son una extensión al campo interempresarial del concepto de **sinergia,** el cual, si bien se considera por muchos como un concepto pasado de moda, nunca como ahora ha sido en realidad más importante (Porter 1987a). En efecto, la propia existencia de la CEE, y más concretamente los proyectos comunes de colaboración entre los diferentes países que la forman, son una buena muestra de ello, entre los que hay que destacar los relativos a la tecnología, sobre la que más adelante volveremos.

La filosofía de la **estrategia competitiva** (Porter, 1982) nos proporciona una justificación a esta forma de proceder. En efecto, bajo este enfoque sólo se cuenta con dos opciones básicas con las que la empresa puede obtener o defender su **ventaja competitiva,** fundamento en última instancia de dicha estrategia: la **ventaja de costes** y la **diferenciación,** es decir, producir más barato o producir mejor, desde la perspectiva de las necesidades y deseos de los clientes. En ambos casos, las posibles ganancias (y las pérdidas) se engrandecen al aumentar el alcance competitivo por la globalización.

En efecto, si se trata de la ventaja de costes, normalmente sólo hay un ganador y todos los demás son perdedores (un buen ejemplo es el caso de la construcción naval, ya mencionado). Si, por el contrario, nuestra ventaja descansa en la diferenciación, en la medida en que ésta sea deseada por sus destinatarios, sostenible frente a la imitación, y rentable en relación con los mayores costes que ocasiona, puede haber campo suficiente para varios ganadores a la vez. Sin embargo, la globalización no es un fenómeno que afecta a las empresas solamente, por el contrario, sus efectos se hacen sentir en todos los ámbitos de la actividad económica: los clientes en todas las partes del mundo están siendo más homogéneos en sus preferencias, deseos y necesidades; industria tras industria adoptan estándares globales (Hax, 1987). Incluso, si no hay más remedio que adaptarse a las exigencias específicas de los distintos países en que se opera, puede ser ventajoso combinar el respeto a estas exigencias con la consecución, hasta donde sea posible, de economías a nivel global, dando lugar a lo que se ha venido en denominar como **estrategia transnacional** (Porter, 1986), intermedia entre la puramente global y la meramente multidoméstica (o multinacional).

Este potencial de sinergia a través de la colaboración mutua no es, sin embargo, exclusivo de las empresas, o de los gobiernos entre sí. Hax (1987) estima que también debe abarcar a las relaciones entre aquellas y éstos, e incluso entre las empresas y la universidad. Respecto a las primeras, en nuestra recensión de Porter (1986) ya tuvimos ocasión de comentar el importante papel —y extensión— que atribuye a las mismas esta obra, fruto de la relevancia que, en todo entorno competitivo, pero especialmente en el internacional juegan los gobiernos. En lo que se refiere a la universidad, y



más concretamente a su papel formativo, es clara la exigencia de una educación internacional en el contexto de la empresa de hoy, de ahí la discusión que sobre este tema se mantiene en otros ámbitos (Nehrt; Thanopoulos y Vernon, 1987). En España, con sólo una universidad pública que cuenta con un programa master expresamente dedicado a estos temas, a las que hay que unir dos instituciones privadas, creemos que este camino apenas se acabe de comenzar a recorrer.

En todo caso, y esta sería una primera conclusión a esta dimensión, la empresa española, y el país en general, no puede ni debe prescindir de la misma a la hora de formular y desarrollar sus estrategias. Como afirma Hax (1987), ningún país puede sustraerse del desafío que implica desarrollar ventajas competitivas en los mercados mundiales, so pena de caer en el proteccionismo (imposible en las actuales circunstancias) o en la mediocridad (indeseable a todas luces).

La segunda conclusión a la que queremos llegar es la de evitar cualquier tipo de derrotismo inmovilizador. Si bien es cierto que nuestro país no juega, como hemos dicho, un papel significativo en la economía internacional, no menos ciertas, son a nuestro juicio, las siguientes palabras de Drucker (1987): "Todos los países desarrollados son igualmente capaces de hacer algo, de hacerlo igualmente bien e igualmente rápido. Todos los países desarrollados también comparten información corriente. Las empresas pueden, por tanto, competir en cualquier parte tan pronto como las circunstancias económicas del momento les den una ventaja de precios sustancial. En una era de fluctuaciones cambiarias violentas y agudas, esto significa que un líder debe ser capaz de innovar, producir y comercializar en todo el área del mundo desarrollado".

No hacerlo así puede significar estar sin defensas ante la competencia global, y ésta, y no otra, sería la auténtica derrota. Otra cosa es, desde luego, que la capacidad genérica a que hemos hecho referencia no venga caída del cielo, sino que deba sustentarse en una economía real, con lo que podemos entrar en nuestra segunda dimensión.

3. La economía de base

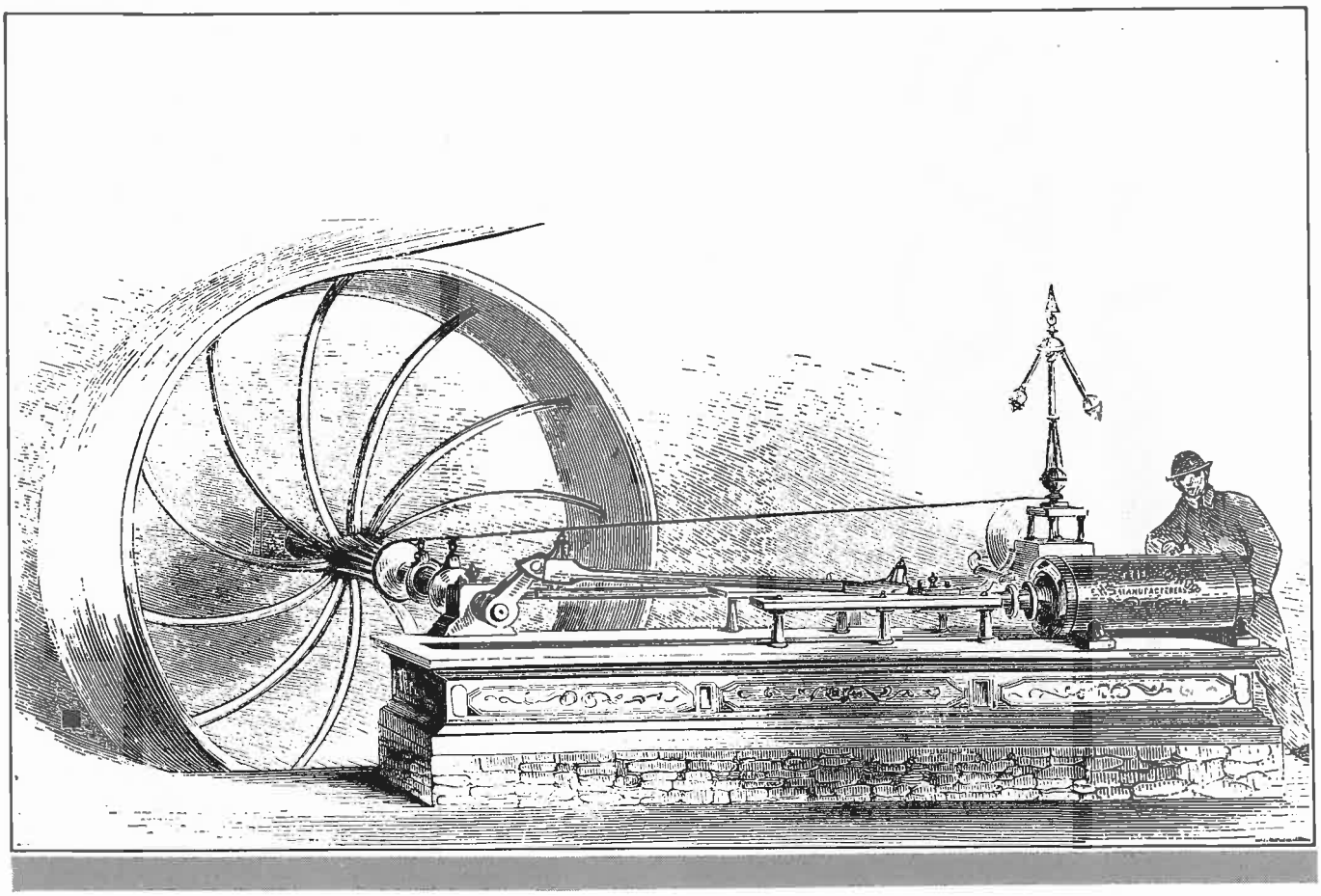
La DEE, nacida en la etapa desarrollista de los años 1960 y primeros 1970, ha venido asociada a un conjunto de técnicas, especialmente de técnicas denominadas de **"análisis de la cartera de negocios"** (Martén, 1987), que hoy en día hay que considerar puestas en seria discusión, y ello por dos razones fundamentales.

En primer lugar, porque se trata de técnicas aplicables, por construcción, a empresas diversificadas, y el principio en que se han basado estas últimas —muy popular en los años 1960— se ha venido abajo, según la evidencia disponible. En efecto, un estudio reciente de Porter (1987b), que analiza los resultados de la diversificación seguida en 33 grandes compañías norteamericanas, en un período tan largo como 1950-1986, muestra claramente que, en general, ha habido suficientes desinversiones de las adquisiciones realizadas para que pueda calificarse dudosamente como éxito la aplicación de **estrategias de diversificación:** nada menos que el 53% de las adquisiciones se desinvierte, porcentaje que se eleva al 61% o al 74%, si se consideran las adquisiciones realizadas en negocios enteramente nuevos para la empresa o, de modo más preciso, aquellas que no guardan relación con las áreas de negocio ya presentes en la empresa, respectivamente, situaciones, especialmente esta última, en que debería ser más aconsejable, en principio, la diversificación.

En España, no han faltado ejemplos en esta dirección. Quizá el más estudiado sea el de ERT (véase Bueno, 1987); pero no puede olvidarse otro: RUMASA, que, prescindiendo de connotaciones que no vienen al caso, ha pasado a la historia de la empresa española como un claro ejemplo de cómo la diversificación ha disipado valor, en lugar de crearlo, con un claro coste, en este caso, para la sociedad en general, debido al procedimiento atípico seguido en su solución.

Además de esto, las técnicas a que hemos hecho referencia han pecado de excesivamente simplistas: han prometido respuestas fáciles en base a conceptos sencillos de la realidad de la competencia y, en general, sus prescripciones no estaban respaldadas por suficiente sustancia real (Porter, 1987b). Por ejemplo, el principio de diversificación mencionado es una traslación tomada del mundo financiero, donde su efectividad está universalmente reconocida (y una buena prueba de ello son las instituciones de inversión colectiva, expresamente fundamentadas en dicho principio), pero que, al ser traspasado al mundo de los negocios reales, ha olvidado, primero, que las inversiones reales no tienen el mismo grado de flexibilidad que las de carácter financiero (no son papel, sino negocios), y, ante una crisis económica, pueden suponer más perjuicios que beneficios. Segundo, puesto que son negocios a atender, exigen unas capacidades directivas y/o tiempo disponible que, o no se tienen, o es necesario detraer de las áreas de negocio fundamentales, disminuyendo la eficacia de estas últimas. Esto último da pie a la siguiente afirmación de Drucker en relación con el punto de nuestra exposición anterior: "Una estrategia transnacional probablemente no es compatible con la diversificación. En su lugar, requiere una concentración de esfuerzos".

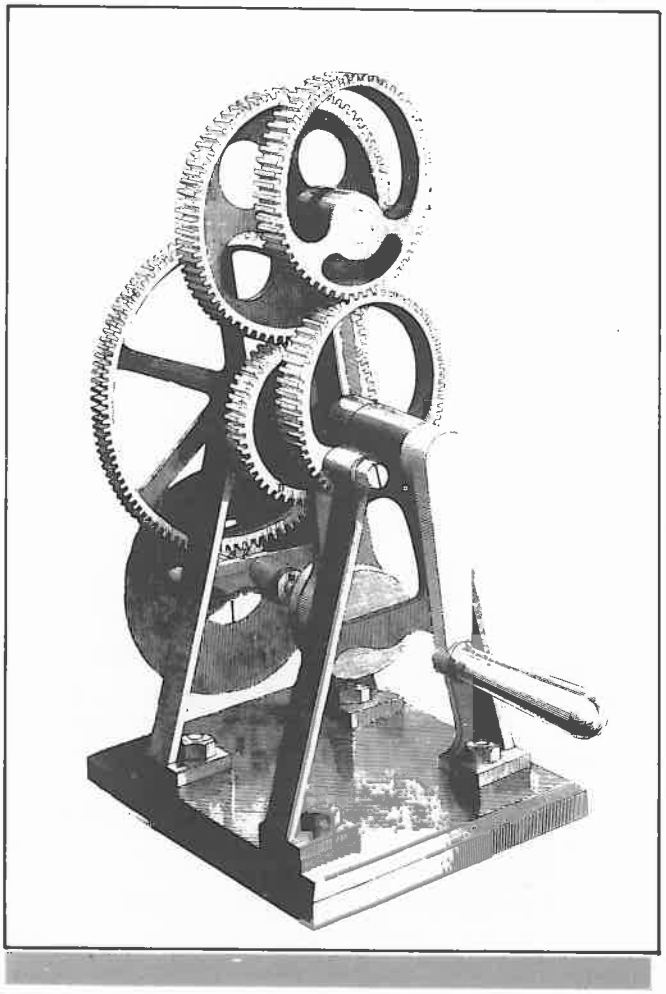
Estas consideraciones conducen a que la pregunta central de la DEE sea ahora esa dimensión que hemos llamado **economía de base,** que los autores de un conocido "best-seller" (Peters y Waterman) traducirían más lisa y llanamente con el lema de "zapatero a tus zapatos". De una forma más sistemática, es la dimensión que subyace a toda la obra de Porter y la que explica su extendida popularidad en los ambientes empresariales.



El pensamiento de este autor no es, en principio, difícil de seguir. En primer lugar, su unidad de análisis no es la empresa, sino el/los **sectores industriales** en que opera, para cada uno de los cuales habrá que analizar su atractivo, actual y probable. Dentro de cada sector, la actuación empresarial debe basarse en algún tipo de **ventaja competitiva** (ya hemos señalado las dos fuentes básicas de la misma), que debe enfrentarse a la que posean otros competidores (actuales y potenciales), dando una valoración relativa de la posición de la empresa. A partir de aquí puede seleccionarse la estrategia a seguir, cuya sostenibilidad dependerá, en último término, de la de las ventajas competitivas en que se funda, así como de las acciones concretas que dicha estrategia demande.

Sin embargo, como nos advierte el autor comentado, no existen fórmulas para conseguir una ventaja competitiva, sólo diversos enfoques que se adaptan a las empresas individuales. De hecho, este autor se caracteriza por desarrollar más esquemas de pensamiento que técnicas concretas. De ahí le viene, a nuestro juicio, su pricipal riqueza, dado que —según sus propias palabras— la necesidad de un pensamiento estratégico nunca ha sido más grande: pocas empresas han escapado a la competencia creciente que ha caracterizado la pasada década (Porter, 1987) y la actual, diríamos nosotros.

Otra manifestación de la preocupación por la economía de base reside en la importancia, cada vez más vital, de la **tecnología** que no dejan de señalar diversos autores, y ello tanto por las oportunidades como por los riesgos que ofrece. En particular, de las denominadas **tecnologías C²** (cálculo y comunicación avanzados), asociadas al ordenador (Huber, 1984), pero en general, de que "el mundo desarrollado se haya unificado en términos de tecnología" (Drucker). Es decir, en la medida que buena parte de la ventaja competitiva dominante tenga un fundamento tecnológico, el no poseer, dominar o desarrollar las tecnologías en punta puede ser mortal —nos recuerda Hax— en el mundo de la competencia, y ésta es una realidad que pesa como una losa en un país como el nuestro, cuyas inversiones en investigación y desarrollo, pero también en educación, son insuficientes, absoluta y relativamente, dado nuestro secular atraso en ambas materias.



Pero la tecnología tiene, además, una importante función, en cuanto supone de retos y oportunidades a la dirección, y, en general, al factor humano de la empresa, con lo cual entramos de lleno en la tercera y última de nuestras dimensiones.

4. La personalización de la estrategia

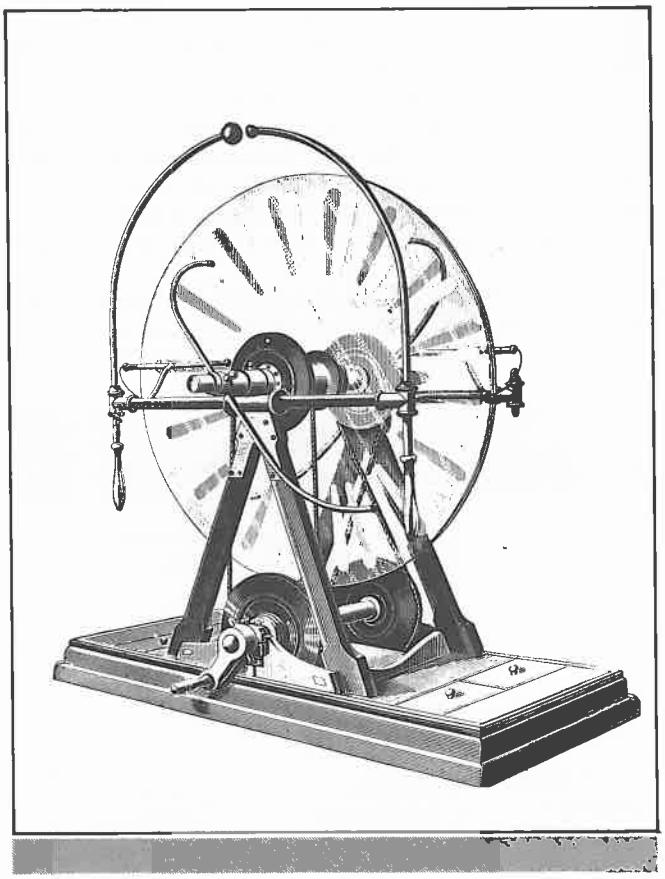
Otra de las razones por las que se han criticado las técnicas clásicas de la DEE ha sido que el énfasis en la planificación sistemática ha dejado de lado los aspectos más personalizados, tanto a nivel individual como colectivo, de la vida empresarial.

Por ejemplo, la presencia de una adecuada **cultura organizativa** que posibilite y respalde la puesta en práctica del proceso de DEE. O las capacidades, técnicas y humanas, de los directivos, y, en general, de todo el personal afectado por la DEE. La reacción ha sido, en ocasiones, la de adoptar el extremo opuesto, como es el movimiento, basado en la capacidad de iniciativa e innovación del empresario en sentido clásico, que ha recibido el nombre —no fácil de verter a nuestra lengua— de **"entrepreneurship"**.

Qué duda cabe que siempre habrá una dimensión personalista en la DEE, y que algunas estrategias estarán tan estrechamente ligadas a la capacidad de liderazgo del empresario comentando que, prácticamente, se identifiquen con la personalidad de éste, ya sea individual o corporativa, más que con un proceso más o menos formalizado de dirección (veáse Drucker, 1985). La evidencia de muchas empresas —y también, por supuesto, de las españolas, que en estos últimos tiempos han sido una buena muestra de lo que decimos— permite asegurar que muchas estrategias no se llevan a cabo sin una profunda remodelación de los equipos directivos de las mismas.

Sin embargo, a pesar de estas razones, entendemos que la DEE, entendida más como un **"pensamiento estratégico"** (Porter, 1987a) que como un conjunto de técnicas y procedimientos, es parte insustituible de todo proceso de dirección empresarial, aún reconociendo el carácter multiforme de esta última (cultura y estructuras organizativas, liderazgo, calidad, etc.), entre otras cosas porque dicho pensamiento es la ligazón que puede —y debe— dar coherencia y sentido de unidad a todas esas facetas, elementos e iniciativas en el seno de la empresa.

Otra cosa es que en este pensamiento, la razón incorporada a los planes y técnicas, tenga que ser equilibrada con la intuición y la experiencia creativa (Mintzberg, 1987). En este sentido, existe en diversos autores —por ejemplo, Hax— una preocupación constante por las capacidades directivas que se requieren para enfrentarse adecuadamente a los retos señalados: la globalización, la tecnología, etc., así como por las necesidades de formación que el desarrollo de estas capacidades conlleva.



En particular, la personalización de la estrategia conlleva una mayor exigencia de flexibilidad en la estructura organizativa de las empresas, flexibilidad que, entre otros aspectos, se plasma en una menor rigidez de la línea jerárquica, con creciente presencia de las relaciones laterales que la entrecruzan. Como afirma Hax (1987), "la estructura empresarial se está compactando. La información que tradicionalmente era reunida y presentada a la dirección de la empresa por sus ejecutivos intermedios, está siendo obtenida por computadoras y redes de comunicación. A consecuencia de lo cual los niveles intermedios se están escogiendo, las estructuras se están compactando, y la fuerza laboral ha llegado a ser más diversa y emprendedora".

Por último, dentro de esta dimensión personalizadora no hay que olvidar los aspectos políticos, o de poder tanto externos a la empresa como internos a ella. En este terreno nos remitimos a las aportaciones de Galbraith (1984) y Mintzberg (1983), especialmente de este último quien se ocupa de un tema, hoy en profunda revisión, el control de la gran empresa o corporación, donde el dogma clásico de la separación entre propiedad y control se pone en entredicho cuando determinados propietarios de paquetes significativos —aunque éstos no lleguen a representar ni el 5% del total del capital social— no renuncian a tomar posiciones en los órganos decisorios, precisamente para tomar parte en la reformulación de las estrategias seguidas por las empresas en cuestión. Ejemplos de estas tomas de posición tampoco faltan en la experiencia reciente de las empresas españolas.

Esta línea personalizadora de las estrategias empresariales se esconde, también, detrás de lo que se ha dado en llamar la **"reestructuración de la corporación"** (Hite y Owers, 1986), que incluye actuaciones tales como: ventas o liquidaciones de activos **("sell-offs")**; recompra de acciones de una compañía con objeto de concentrar la propiedad de las mismas, la cual puede dar lugar a los denominados **"leveraged buyouts"** si se efectúa con apoyo de terceras partes, tanto como accionistas, como, sobre todo, proveedores de fondos ajenos con los cuales se financia el programa de adquisición. Todos estos fenómenos, cuya importancia ha crecido en estos años 80, conllevan una reversión en la separación entre la propiedad y el control de la gran empresa, y son concebidos como "una tendencia hacia organizaciones más fluidas, más descentralizadas y con mayor vinculación de su dirección". En este mismo sentido, cabría incluir aquí los programas de **privatización** de empresas públicas seguidos por determinados países europeos, entre ellos, aunque muy moderadamente hasta el momento, España.

Aunque estos fenómenos a veces aparecen asociados a la solución de determinadas crisis empresariales (por ejemplo, en nuestro país, los programas de desinversión de ERT y, más recientemente, de FECSA), su efecto es más general: el refuerzo de esa economía de base central de la empresa a la que nos referíamos anteriormente. Por eso, estas actuaciones son recibidas en muchas ocasiones con un incremento de la cotización de las empresas que las emprenden. ■

REFERENCIAS

Bueno Campos, E.: ***Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos.*** *Pirámide, Madrid, 1987.*

Bueno Campos, E. y otros: ***La Empresa Española: Estructura y Resultados.*** *Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1987.*

Drucker, P. F.: "Entrepreneurial Strategies". ***California Management Review,*** *invierno, 1985, págs. 9-25.*

Drucker, P. F.: "The Transnational Economy". ***Wall Street Journal,*** *25 agosto, 1987.*

Galbraith, J. K.: ***La Anatomía del Poder.*** *Plaza & Janés, Esprugnes de Llobregat, 1984.*

García Falcón, J. M.: ***Formulación de Estrategias en la Empresa.*** *CIES, Caja Insular de Ahorros de Canarias, 1987.*

Grima Terre, J. D.; Tena Millán, J.: ***Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial.*** *Hispano Europea, Barcelona, 1984.*

Hax, A.: "Construyendo la Empresa del Futuro". ***Empresa y Sociedad,*** *n.º 1, julio, 1987, págs. 42-47.*

Hite, G.; Owers, J.: "The Restructuring of Corporate America: A Review of the Evidence", En: Stern, J. M.; Chew, D. H.: ***The Revolution in Corporate Finance.*** *Basil Blackwell, 1986.*

Huber, G. P.: ***The Nature and Design of Post-Industrial Organizations.*** *MS, Vol. 30, n.º 8, agosto 1984, 928-951.*

Martén Uliarte, I.: ***Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera.*** *Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 1987.*

Mintzberg, H.: ***Power In and Around Organizations.*** *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.*

Mintzberg, H.: "Crafting Strategy". ***Harvard Business Review,*** *julio-agosto, 1987, págs. 66-75.*

Nehrt, L. C.: "The Internationalization of the Curriculum". ***Journal of International Business Studies.*** *Primavera, 1987, págs. 83-90.*

Peters, T. J.; Waterman, R. H.: ***En Busca de la Excelencia: Lecciones de las Empresas Mejor Gestionadas de los Estados Unidos.*** *Folio, Barcelona, 1984.*

Porter, M. E.: ***Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.*** *CECSA, México, 1982.*

Porter, M. E.; ed.: ***Competition in Global Industries.*** *Harvard Business School Press, Boston, 1986.*

Porter, M. E.: "The State of Strategy Thinking". ***The Economist,*** *23 de mayo de 1987a, págs. 21-28.*

Porter, M. E.: "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". ***Harvard Business Review,*** *mayo-junio 1987b, págs. 43-59.*

Thanopoulos, J.; Vernon, I. R.: ***International Business Education in the AACSB Schools.*** *JIBS, Primavera 1987, págs. 91-98.*

La estructura industrial española como condicionante de la Dirección Estratégica de sus empresas

Pere Escorsa
Catedrático de Economía. Universidad Politécnica de Catalunya

LA estrategia de las empresas depende de muchos factores: sector en el que operan, tamaño, fase del ciclo de vida de sus productos, nivel tecnológico... La problemática de ENSIDESA, por ejemplo, es completamente distinta de la de FORD o de la de una pequeña empresa zapatera de Elda. Para tratar de la estructura industrial como condicionante de la dirección estratégica de sus empresas se hace necesario establecer previamente una tipología que permita desagregar la industria en unos pocos grupos homogéneos.

Hace dos años intentamos establecer esta tipología, llegando a la clasificación representada en el Cuadro 1 basada en el nivel tecnológico de los sectores (Escorsa 1985a, Escorsa y Herrero 1985b).

CUADRO 1
Clasificación tecnológica de la producción

	Pequeña escala	Gran escala
Tecnología avanzada	Software informático Instrumentación electrónica IV	Automóviles Química I
Tecnología madura o tradicional	III Calzado Confección	II Cemento Siderurgia

En el eje de ordenadas situamos los sectores de acuerdo con su tecnología, avanzada o tradicional. Para ello tuvimos en cuenta los factores tecnológicos habituales, tales como el porcentaje de gastos de I + D respecto al valor añadido o el porcentaje de trabajadores científicos y técnicos respecto al número total de empleados. En el eje de abscisas consideramos sectores que emplean tecnología de pequeña escala aquellos en que la mayor parte de la producción se obtiene en establecimientos de menos de 100 trabajadores y de gran escala cuando la producción se obtenga mayoritariamente en establecimientos de más de 100 empleados. La importancia cuantitativa de cada grupo se resume en el Cuadro 2.

Las características más destacadas de cada grupo son las siguientes:

Grupo I. (Refino de petróleo, Química, Automóviles, Productos farmacéuticos, Fibra artificiales, Materias plásticas y caucho, Material electrónico...). Se caracteriza por la elevada presencia de empresas multinacionales y por el dinamismo exportador, especialmente en el sector del Automóvil.

Grupo II. (Siderurgia, Gas, Cemento, Construcción naval, Vidrio...). Notable presencia de empresas públicas. Varias empresas de este Grupo han sido objeto de planes de reconversión. Importante esfuerzo exportador, aunque muchas veces con pérdidas, por vender a precios inferiores a los costes.

Grupo III. (Cuero, Calzado, Confección, Géneros de punto, Mueble, Artes gráficas, Joyería y bisutería, Cerámica...). Es el más importante en cuanto a personas ocupadas, producción bruta y valor añadido. Escasa participación extranjera y pública. Presencia importante de economía sumergida. Dinamismo exportador basado en la ventaja comparativa de sus bajos costes salariales.

CUADRO 2

Cuantificación de los grupos sectoriales del Cuadro 1

	Personas ocupadas	Producción bruta	Valor añadido	Coste de personal
I. Tecnología avanzada y gran escala	19,09	26,58	21,38	21,66
II. Tecnología tradicional y gran escala	28,98	31,51	32,35	32,40
III. Tecnología tradicional y pequeña escala	42,89	33,08	35,55	35,03
IV. Tecnología avanzada y pequeña escala	9,04	8,83	10,72	10,91
	100	100	100	100

FUENTE: Escorsa y Herrero, 1985b.

Grupo IV. (Maquinaria agrícola e industrial, Pinturas, Transformación de materias plásticas...). Porcentajes reducidos de personas ocupadas, producción bruta y valor añadido. Presencia de capital extranjero.

Los modelos de referencia

Efectuada la clasificación anterior, aparecen claramente algunos países que pueden servir de referencia debido a sus resultados excepcionales. Estos países "modelo" pueden ser Japón en el Grupo I, Italia en el Grupo III y Estados Unidos en el IV. En el Grupo II la elección ha sido más difícil, pero finalmente nos hemos decidido también por Italia debido, sobre todo, al reciente éxito del IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale) que ha conseguido reducir sus pérdidas a cero en 1986. Creemos que el examen de los rasgos característicos de las empresas de los países de referencia puede arrojar luz sobre la estrategia apropiada para las empresas españolas.

a) Grupo I: Japón.

Las empresas de este Grupo se caracterizan por su gran tamaño y por fabricar grandes series (Automóviles) o por ser de proceso continuo (Química). En ellas el proceso productivo es esencial y, hoy por hoy, las empresas japonesas son las que producen de forma más eficiente debido a sus cuantiosas inversiones en la automatización de sus fábricas. Quieren ser "líderes en costes", en la conocida clasificación de estrategias efectuada por Porter.

El objetivo último consiste en llegar a la automatización total mediante el CIM (Computer Integrated Manufacturing) que integra informáticamente todas las funciones de la empresa, desde el diseño (CAD, Computer Aided Design) a la fabricación (CAM, Computer Aided Manufacturing) pasando por las compras, la gestión de stocks y los métodos de fabricación (CAE, Computer Aided Engineering). En este esfuerzo productivo hay que incluir también el uso de técnicas como el "just in time" —los componentes necesarios para la producción deben llegar a la empresa en el preciso momento en que sean requeridos— o los círculos de calidad. En el campo de la comercialización, las potentes "trading companies" japonesas han desempeñado asimismo un papel fundamental.

La estrategia japonesa, elaborada de común acuerdo por el MITI (Ministerio de Industria y Comercio) y las grandes empresas, ha consistido en apostar por los sectores de elevado nivel tecnológico, que son los de mayor crecimiento potencial. Inicialmente la estrategia consistía en concentrar los esfuerzos en la gama baja de los productos de alta tecnología, utilizando habitualmente know-how procedente de los Estados Unidos, para, posteriormente, a partir de la asimilación de tecnología importada y del propio esfuerzo investigador, mejorar paulatinamente el nivel tecnológico hasta situarse en vanguardia.

b) Grupo II: Italia.

A finales de los años setenta, el IRI italiano —equivalente a nuestro INI— daba trabajo a 530.000 personas repartidas en más de 1.000 empresas. Ocupaba una situación preponderante en siderurgia, construcción naval, comunicaciones telefónicas, transporte aéreo, ferrocarriles, etc. Pero la situación era muy crítica, con peligro de escapar a todo control.

En 1981, el Informe anual del Ministerio de las participaciones estatales indicaba que "la crisis italiana presenta su máxima intensidad en las empresas del sector público: en los últimos cinco años han perdido más de 9.500 billones de liras en una progresión alarmante que no muestra síntomas de decrecer... El sistema de participaciones públicas ha resultado terriblemente costoso en cuanto a recursos absorbidos y los resultados son cada vez peores" (Bianchi, 1987). Esta situación había sido generada por políticas anteriores que daban preferencia a prioridades sociales: creación de puestos de trabajo en áreas subdesarrolladas, absorciones de empresas privadas en crisis...

En 1982 el profesor Romano Prodi fue nombrado presidente del IRI. Prodi consideró que el Instituto debía convertirse en el instrumento fundamental para la modernización del país. Para conseguirlo, se basó en los tres puntos siguientes:

1) Retirada de aquellas empresas que no fuesen adecuadas para alcanzar el objetivo anterior. Desde 1982 no sólo no se han adquirido más firmas en dificultades, sino que se han reprivatizado empresas —la más importante ha sido la venta de ALFA ROMEO a FIAT— y se han vendido a través de la Bolsa importantes paquetes accionariales minoritarios de otras empresas del IRI.

2) Fuertes inversiones en los sectores de alta tecnología (electrónica, espacial, maquinaria, telecomunicaciones...) considerados cruciales para la modernización del país.

3) Acuerdos con competidores internacionales. Algunos ejemplos: AERITALIA colabora con Mc DONNELL DOUGLAS y BOEING en la construcción de un avión civil equipado con motores de propulsión espacial. STET, el holding de telecomunicaciones del IRI, tiene una "joint venture" con IBM. SGS, fabricante de semiconductores, tiene un acuerdo con la THOMSON francesa para desarrollar un "chip" de gran memoria...

Realmente, el ejemplo del IRI no encaja exactamente en el Grupo II sino que abarca también al Grupo I. De hecho, el IRI pretende mejorar la rentabilidad de su cartera de empresas desplazando su centro de gravedad del Grupo II al I, elevando su nivel tecnológico. Las empresas del Grupo II tales como FINSIDER (siderurgia) o FINCANTIERI(construcción naval) siguen presentando pérdidas debido a su actual exceso de capacidad.

c) Grupo III: Italia.

En este cuadrante encontramos las empresas de los sectores de tecnología madura, apropiadas para la pequeña escala, como el calzado, la confección y, en general, los productos sometidos a la moda, con una demanda muy personalizada que requiere frecuentes cambios de modelos y series de producción medianas o pequeñas. En estos sectores Italia es el líder indiscutible, gracias a su "industria difusa", formada por redes de empresas autóctonas, en general pequeñas, de un mismo sector productivo, íntimamente ligadas al mundo rural y a las ciudades medianas y pequeñas, que actúan coordinadamente. Cada una de estas empresas está especializada en una determinada fase del proceso productivo y dispone, por regla general, de maquinaria muy moderna (Escorsa, 1986).

El funcionamiento de estas redes o "constelaciones" de empresas presenta una gran flexibilidad, adaptándose fácilmente a los cambios de modelos. Además, el pequeño empresario italiano ha sabido evolucionar hacia los segmentos del mercado más exigentes en cuanto a calidad y diseño.

Este fenómeno ha hecho posible que Emilia-Romagna —una de las regiones con mayor presencia de industria difusa— sobrepase en renta per cápita a las tradicionales regiones industriales de la Lombardía y el Piamonte.

De hecho, estas concentraciones monosectoriales son del mismo tipo que las observadas en ciertas zonas del País Valenciano como las del calzado (Elda, Elche, Monovar, Villena), juguete (Ibi, Onil), alfombras (Crevillente), mantas (Onteniente)... que podrían incluirse sin dificultades en el modelo italiano expuesto, ya que presentan las mismas características.

d) Grupo IV: Estados Unidos.

En el grupo de las pequeñas empresas de alta tecnología, el modelo son, obviamente, los Estados Unidos, debido, sobre todo, a las concentraciones del Silicon Valley californiano y la carretera 128 de Boston. Este fenómeno ha sido muy estudiado, considerándose que las condiciones que lo han hecho posible son:

1) La proximidad de universidades de primera categoría, lo que significa laboratorios de investigación y mano de obra muy cualificadas. De hecho, el proceso comenzó, hace años en las proximidades de la Universidad de Stanford.

2) La existencia de espíritu empresarial. Con facilidad, técnicos de las grandes empresas o de los centros universitarios fundan sus propias empresas. HEWLETT-PACKARD en el Silicon Valley y DIGITAL EQUIPMENT en Boston han destacado como canteras de nuevos empresarios.

3) La disponibilidad de capital de riesgo. Los capitales necesarios se movilizan con rapidez para emprender negocios arriesgados que prometan altas rentabilidades.

4) La programación de las compras públicas, en especial las relacionadas con la Defensa. Los contratos de investigación a las grandes universidades han jugado también un papel importante.

La estrategia de las empresas

Los modelos anteriores permiten comprender cuales son las estrategias apropiadas para las empresas españolas.

En el Grupo I, dominado por las multinacionales, las empresas deberán seguir realizando inversiones cuantiosas dirigidas a aumentar la automatización, con objeto de elevar la productividad y ser "líderes en costos". El peligro consiste en quedarse a medio camino —"stuck in the middle"— es decir, no obtener el liderazgo en costos ni tampoco lograr una diferenciación ventajosa, como ocurrió en SEAT antes de su absorción por VOLKSWAGEN. Cuando las empresas sean de capital español deberán utilizar, con decisión, las mismas armas, potenciando la investigación, el lanzamiento de nuevos productos, apoyándose en una comercialización agresiva cuando se trate de bienes de consumo. CAMP, en el sector de los detergentes o FERRER INTERNACIONAL, en el farmacéutico, constituyen excelentes ejemplos.

Hemos visto el ejemplo del IRI en el Grupo II. La estrategia pasa por una reducción de la capacidad en aquellos sectores sobredimensionados y, simultáneamente, una enérgica inversión en sectores nuevos de nivel tecnológico más elevado, más prometedores.

También en el Grupo III la estrategia consiste en el aumento de la calidad y la mejora del diseño de los productos, buscando la gama alta de los mercados, lo que exige maquinaria moderna y flexible, que incorpore los últimos avances técnicos (control numérico, láser...). Serían también muy importantes la mejora de las redes de comercialización en el exterior y la potenciación de la imagen del "made in Spain", no demasiado acreditada.

Por último, en el Grupo IV, todavía poco abundante, el CDTI juega y debe jugar un papel crucial, dado el estado incipiente en que se encuentra el capital de riesgo en nuestro país. Las empresas deben encontrar su "nicho" o "intersticio" y situarse en él en vanguardia tecnológica. Un ejemplo destacado lo constituye BIOKIT —la primera empresa española que participó en el Programa Eureka— que no duda en encargar investigación a las mejores universidades europeas y americanas.

En un estudio reciente (Escorsa P. y Solé F.), realizado sobre el comportamiento de la empresa innovadora catalana, hemos creído detectar, entre otros, los siguientes rasgos, comunes a las firmas innovadoras de los cuatro grupos estudiados:

— La estrategia dominante es la diferenciación, por alta calidad, en un segmento determinado. La estrategia suele ser muy ofensiva.

— Inversiones muy elevadas. Tendencia a no repartir dividendos.

— Conciencia de la necesidad imperiosa de trabajar para el mercado mundial.

La competitividad internacional

Manuel Castells, que ha presentado una tipología sectorial con muchos puntos de contacto con la nuestra (Castells y otros, 1986), clasifica las posibles estrategias de competencia internacional del siguiente modo.

— Una estrategia, que denomina α, basada en bajos precios, obtenidos mediante bajos costos salariales y bajos costes de reglamentación de la producción (condiciones ambientales y sanitarias). Puede distinguirse entre una estrategia α_1 fundada en un bajo nivel absoluto de salarios (China) y otra α_2 que se basa en un bajo nivel de salarios relativo a un área determinada (España dentro de la CEE).

— Una estrategia β basada en la fabricación a gran escala con bajos costos de producción.

— Una estrategia γ basada en la alta calidad de productos de baja elasticidad que, a su vez, puede subdividirse en innovaciones de alta tecnología γ_1 (nuevos tipos de semiconductores o de ordenadores) y productos "tipo moda" (confección, calzado...), que llamaremos γ_2.

CUADRO 3
Matriz estratégica

Orientación al desarrollo		ALTA	BAJA
• Trabajo • Ahorro • Inversión	**ALTA**		Japón Hong Kong Corea del Sur Singapur Taiwan
	BAJA	Canadá Estados Unidos Europa Occidental Australia y Nueva Zelanda	Muchos países subdesarrollados

Orientación a la distribución
- Seguridad
- Redistribución de la renta
- Beneficios al consumidor, a corto plazo

FUENTE: Scott (1984).

Los países presentan estrategias de los distintos tipos: Japón es especialmente fuerte en β y los Estados Unidos en γ_1. La estrategia italiana combina β, γ_2 y α_2, que es también la combinación que mejor se adapta a nuestro país. Nos conviene especialmente una estrategia $\beta + \gamma_2$, ya que α equivale a aceptar un nivel de vida inferior a nuestro entorno. De hecho, ya lo estamos siguiendo. Nuestra exportación presenta una doble vía, igualmente dinámica, por un lado productos en serie fabricados principalmente por multinacionales (β) y, por otro, productos de las empresas medianas y pequeñas de nuestro Grupo III (γ_2). Es necesario proseguir esta doble vía, incrementando sin cesar nuestra capacidad tecnológica.

Por último, cabe destacar que en nuestro país el empresario se siente poco respaldado. Tiene la sensación de que el marco económico y social no le favorece. Los impuestos sobre la renta, las sociedades y, últimamente, las sucesiones, las cotizaciones a la Seguridad Social, la presión de los sindicatos y la actitud tradicionalmente cautelosa de la banca respecto a la innovación, no contribuyen precisamente a infundirle optimismo. Este sentimiento encaja en las ideas de Scott (1984), quien clasifica a las naciones como orientadas al crecimiento (Japón, Taiwan...) u orientadas a la distribución (Europa occidental, Estados Unidos...). El Cuadro 3 ilustra esta clasificación. ■

REFERENCIAS

*Bianchi, P. (1987): "IRI. Strategic Role and Political Constraints on Italian Public share-holding". **Western European Politics** n.º 1. Enero-Marzo.*

*Castells, M. y otros (1986): **Nuevas Tecnologías, Economía y Sociedad en España.** Alianza Editorial. Madrid.*

*Derian, J. C. (1987): "La haute tecnoligie americaine: ressorts et strategies". **Futuribles** n. 112. Julio-Agosto. París.*

*Escorsa, P. (1985a): "Dinámica espacial de la innovación tecnológica", **Estudios Territoriales** n. 17. Enero-Abril. Madrid.*

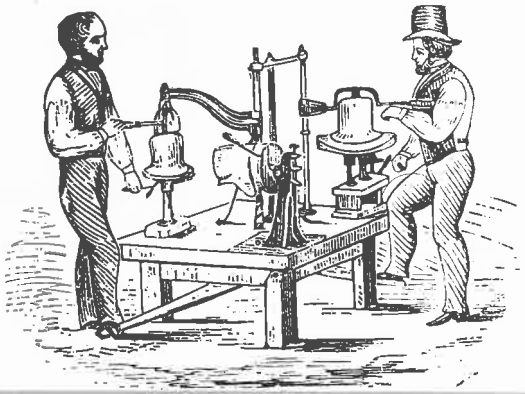
*Escorsa, P. y Herrero, J. (1985b): "Estrategia y políticas para la industria española: una aproximación metodológica". Ponencia presentada en las Primeras Jornadas de Economía Industrial, Madrid. La ponencia fue reproducida en **Investigaciones Económicas**, Suplemento, Madrid, 1986.*

*Escorsa, P. (1986): "El modelo italiano de innovación en los sectores tradicionales: la industrialización difusa". **Alta Dirección** n. 125. Enero-Febrero. Barcelona.*

*Escorsa, P. y Solé, F. (en prensa): **La innovació tecnológica a Catalunya.** Fundació Jaume Bofill. Barcelona.*

*Pavitt, K. (1984): "Patrones de cambio técnico. Evidencia, teoría e implicaciones políticas". **Boletín de Estudios Económicos** n.º 121. Abril. Deusto, Bilbao.*

*Scott, B. R. y Lodge, G. C. (coord) 1984): **U.S. Competitiveness in the World Economy.** Harvard Business School Press. Boston.*



Aspectos organizativos y estilos de dirección en las estrategias de las empresas españolas (*)

Eduardo Bueno Campos
Catedrático de Economía de la Empresa. UAM

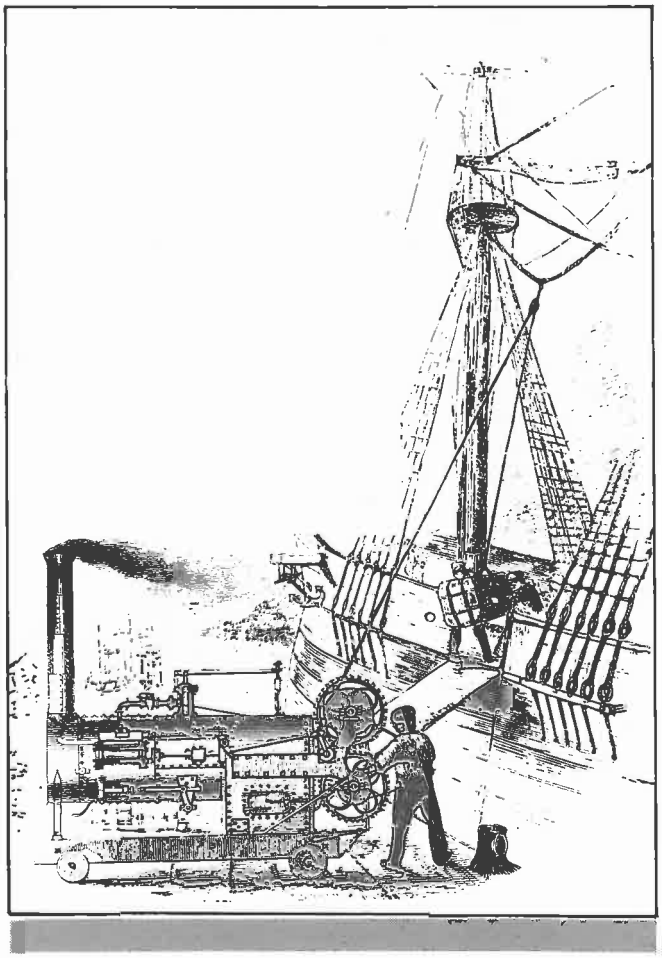
1. Una aproximación a la dirección estratégica

NO hace muchos años hablar de estrategias empresariales llevaba a la definición del proceso de planificación estratégica, exponente máximo de un método, de unas técnicas y de unos conceptos llenos de complejidad y especialización profesional. Con el inicio de la década actual, dicha definición se ve sustituida por la expresión dirección estratégica, enfoque que pretende globalizar toda una filosofía sobre la función directiva, sobre la actitud estratégico-empresarial de la realidad económica de nuestro tiempo (1).

La dirección estratégica de la empresa está integrada no sólo por una planificación, sino también por las otras conocidas fases o partes de todo proceso directivo: organización, ejecución, coordinación y control. En definitiva, representa un enfoque total, una postura estratégica y un estilo de dirección concreto, en el que como es conocido, la estructura de organización y su normal desarrollo tiene una importancia capital para entender como se formula la estrategia y cual puede ser el éxito alcanzado de la misma.

Este éxito no sólo se centrará en el método de análisis aplicado, sino que será consecuencia de como se implanten las estrategias, y de como se efectúe su integración y seguimiento en la organización de la empresa. Aspectos a veces olvidados en favor del énfasis tecnocrático recibido por el proceso de planificación estratégica.

Esta excesiva atención por la planificación estatégica, en detrimento del enfoque global de una función directiva con matiz estratégico, y causa de bastantes fracasos o ineficacias de las estrategias formuladas, nos recuerda la postura del famoso mariscal prusiano al servicio del III Reich, conocido como "el último caballero teutónico", Gerd Von Rundstedt.



Considerado como el genio de los blindados, aunque nunca había estado dentro de un carro de combate, preferiría dirigir las fuerzas alemanas al Oeste desde su cuartel general en un elegante palacio, "por encima del alboroto del campo de batalla y con la mente libre para ponderar el gran alcance de la estrategia". Una hermosa actitud que le llevó al fracaso en la batalla final, cuando no pudo hacer frente al desembarco aliado en las playas de Normandía el 6 de junio de 1944. Su estrategia, modelo de planificación, en cambio estaba falta de otros atributos propios de la función directiva y que, necesariamente, debían entrar en contacto con la propia realidad, por poco atractiva que esta sea.

En definitiva, la dirección estratégica define no sólo el proceso de formulación de la estrategia, sino también su implantación, por ello es concebida como un sistema de planificación-acción, que partiendo de determinadas actitudes y posturas estratégicas de la empresa debe asegurar la adaptación permanente de la misma a su entorno, gracias a la definición de estrategias competitivas, y al rediseño organizativo de una estructura que viene explicada por determinada cultura y poder de la empresa.

Es en este sentido de enfoque totalizador con el que queremos efectuar algunas consideraciones sobre la organización y el estilo de dirección de la empresa española. Para ello, en un primer momento ofreceremos un diagnóstico global que permita visualizar unas actitudes estratégicas, a partir del análisis de ciertas investigaciones empíricas. En un segundo y último momento queremos extraer determinadas conclusiones que tipifiquen la dirección estratégica de algunas empresas españolas a las que les acompañó el éxito y que se diferencian claramente de la media nacional.

2. Evidencias empíricas de los estilos de dirección y de la organización de la empresa española

Durante algunos años hemos estudiado la realidad de la función directiva y recopilado otros trabajos que sirvieran de contrastación de los resultados obtenidos (2).

Recientemente (en 1986) se ha formulado la encuesta ALEF, para conocer los factores estructurales que inciden en los empresarios y sobre las medidas adoptadas ante la crisis por las empresas industriales radicadas en Madrid (3). Los resultados analizados sobre 1.002 empresas llevan a interesantes conclusiones. Asimismo, en diciembre de 1986 el Círculo de Empresarios publicó un trabajo sobre los obstáculos externos e internos a las estrategias empresariales sobre una muestra de 90 grandes empresas españolas (4).

De la investigación realizada durante el período 1977 a 1984 sobre estilos de dirección y estructuras de organización de 334 empresas grandes españolas y su comparación con 273 grandes compañías norteamericanas, se pueden extraer los siguientes atributos (5):

"1. Las estructuras de organización todavía siguen respondiendo a modelos convencionales de tipo jerárquico y funcional.

2. Existe poca presencia de estructuras divisionalizadas y, por tanto, descentralizadas. Las experiencias de organizaciones matriciales o duales (en base a producto o proyecto y función) son todavía escasas.

3. El nivel medio de expertos en dirección y en organización en la empresa española sigue siendo bajo. Con poca presencia todavía de titulados superiores en campos específicos de la Administración de Empresas.

4. La función de ventas aparece como la más importante para la dirección general y más valorada en la empresa nacional que en la multinacional.

5. Después aparece como más importante la función financiera, destacando a este respecto, una sensibilidad superior en las empresas privadas que en las públicas.

6. A la función de planificación y control se le otorga menor importancia siendo ésta superior en la empresa multinacional que en la nacional.

7. A la función de dirección de personal se le concede una relativa y reducida importancia. Aparece muy poco en la empresa pública y tiene mayor presencia en la multinacional.

8. La innovación y desarrollo presenta una desoladora respuesta en cuanto a la atención de la dirección general (el 61 % no le presta prácticamente atención).

9. La existencia de departamentos específicos de investigación de mercados es más propio de empresas privadas que de públicas. Su presencia no es generalizada.

10. Se aprecia una reducida utilización integral de la Informática de Gestión, salvo acciones puntuales y con poco aprovechamiento de la capacidad de memoria y de cálculo del sistema instalado.

11. El nivel de robotización industrial es aún escaso en comparación con otros países.

12. Las técnicas de control de gestión aplicadas son aún convencionales y como departamento específico de la empresa es reducida su presencia, salvo en las empresas multinacionales.

13. Las relaciones humanas no están muy extendidas en la organización, existiendo pocos departamentos específicos, salvo en las empresas más modernas de las grandes y en las multinacionales.

14. Los métodos propios de un estilo de decisión moderno o característicos de las 'empresas excelentes' no suelen tener presencia en la media de la empresa española.

15. En cuanto al estilo de dirección se le puede caracterizar por estos atributos:

a) Existen bastantes actitudes conservadoras y poco creativas en las empresas más grandes, nacionales y públicas de sectores básicos.

b) Se observa una falta de actitud estratégica, por lo que es todavía escaso el uso de la planificación estratégica.

c) La dirección suele ser de tipo paternalista y basada en estructuras familiares.

d) Las decisiones suelen estar bastante centralizadas.

e) El manejo de la información es simple y de base reducida.

f) La máxima preocupación se centra en lo técnico-productivo, desatendiendo temas como: la innovación, la financiación a largo plazo y el análisis estratégico de la cartera productos-mercados.

g) La ausencia de una postura directiva en un mundo interdependiente y en un contexto internacional."

Si ahora nos detenemos a observar los resultados de la encuesta ALEF sobre cómo los empresarios valoran un conjunto de factores económicos influyentes en la elaboración de sus previsiones y, en consecuencia, en la formulación de sus estrategias, la mayoría da más importancia a los factores externos que a su propia capacidad directiva. Cruzando algunos datos, también se deduce que, en cambio, los empresarios con expectativas positivas sobre el futuro son los que más confían en su capacidad directiva.

En relación a las medidas adoptadas frente a la crisis, según la citada encuesta, la mayoría se orienta a buscar efectos de rentabilidad inmediata y a elaborar estrategias de tipo defensivo.

Según la encuesta del Círculo de Empresarios se puede indicar, respecto a las barreras internas al desarrollo de las es-

CUADRO 1

Tipología económica de las empresas analizadas (datos al 31-12-85)

Empresa (1)	Número ranking Total	Número ranking Sector	Ventas (millones de ptas.)	Plantilla	Sectores de actividad principal	Lugar domicilio social
Automóviles Luarca, S. A.	1.939	69	2.175	450	Transp. y aduanas	Asturias
Cortefiel, S. A.	328	17	12.337	2.365	Gr. Alm. y Conf.	Madrid
Chupa Chups, S. A. (2)	626	69	6.780	428	Alimentación	Barcelona
El Corte Inglés, S. A.	5	1	302.365	22.603	Grandes Almac.	Madrid
Freixenet, S. A.	226	9	17.098	651	Bebidas	Barcelona
Saez Merino, S. A.	318	2	12.580	1.600	Confección	Valencia
Textiles y Confecciones Europeas, S. A.	357	3	11.503	2.646	Confección	Valencia

(1) Los datos, excepto para Chupa Chups, S. A., corresponden a la sociedad matriz o base.
(2) A los datos se han agregado los de Chupa Chups Distribución, S. A. (930 millones de ventas y 28 empleados).
FUENTE: *España 20.000,* Fomento de la Produccion, Barcelona, 1987.

trategias empresariales competitivas, que la que aparece como más importante es "el funcionamiento de la estructura de organización" (con un 16 %), seguida de "la formación del personal" (un 13 %) y "la motivación del personal" (un 13 %). Las recomendaciones que las empresas señalan como más importantes para alcanzar estas estrategias son las siguientes:

— La expansión de la demanda.
— Una mayor flexibilidad del mercado de trabajo y, en general,
— Una reducción de la actividad empresarial del sector público.

Respecto a este tercer punto no hay diferencia sensible de ponderación entre el total de empresas y el conjunto de empresas multinacionales en España, mientras que en relación a los dos puntos primeros, si las hay, justificadas por las diferentes actitudes y estilos de dirección: un 29 % para el total y un 21 % para las multinacionales en el primero y un 24 % y un 27 %, respectivamente, para el segundo.

Estas dos encuestas sirven para corroborar los 15 atributos indicados, que se resumen en una escasa mentalidad estratégica y en una actitud de tipo dependiente-conservador. Esta situación nos lleva a un diagnóstico sobre la necesidad de una adaptación directiva y organizativa de carácter urgente y que debe atender a cinco retos:

"— El **reto estratégico** o de comportamiento de la unidad productiva en un horizonte económico más amplio, que al que estaba acostumbrada nuestra empresa.

— El **reto competitivo**, consecuente con las actitudes estratégicas que se derivan del anterior y al que la empresa debe orientar sus esfuerzos: competir en un mercado más amplio y liberalizado.

— El **reto tecnológico,** tanto en los sistemas productivos como de gestión. Por ello tiene que asumir que la innovación y desarrollo es una función primordial en el futuro competitivo de la empresa española.

— El **reto informativo**, realidad de un sistema económico que se basa en la información (cantidad, calidad y tratamiento) como ventaja competitiva de primer orden.

— El **reto social**, propio de un mundo interdependiente y en el que hay que desarrollar conocimientos, conductas y hábitos propios de un marco internacional, los cuales permitirán un desenvolvimiento normal de la empresa y sus miembros."

Frente a esta realidad y a estas exigencias para dotar a la gestión económica de la empresa del nivel competitivo multidoméstico y global, que se requiere en la economía actual (6), se presentan un conjunto de casos de empresas a las que les ha acompañado el éxito y que están teniendo o van a tener una importante proyección internacional. El conocimiento de los aspectos oranizativos y de los estilos de dirección que acompañan a las estrategias de las mismas, creemos representa un punto del máximo interés.

3. Estilos de dirección y aspectos organizativos de las estrategias competitivas de empresas con éxito

De los casos de empresas españolas que venimos estudiando se han seleccionado siete que pueden servir como explicación de los factores y atributos de una dirección estratégica que ha alcanzado el éxito. Estas son: Automóviles Luarca, S. A. (ALSA); Cortefiel, S. A.; Chupa Chups, S. A.; El Corte Inglés, S. A.; Freixenet, S. A.; Saez Merino, S. A., y Textiles y Confecciones Europeas, S. A. (TYCESA). Existen otros casos similares, pero aún la información y el nivel de análisis de la misma no es suficiente para poder emitir un juicio completo sobre ellos.

En el Cuadro 1 se recogen algunos de los datos básicos que configuran la tipología económica de las empresas analizadas. De la citada información se desprenden dos consideraciones: a) que el tamaño de la empresa es variado, aunque con predominio de la empresa mediana-grande; b) que los sectores principales son de bienes de consumo y de servicios y no muy intensivos en capital.

Del estudio de cada caso empresarial se pueden formular los siguientes siete factores y atributos, que iremos comentando:

— Estructura de propiedad y control.
— Estructura de grupo de sociedades.
— Estrategia de diversificación.
— Estrategia de innovación de producto.
— Estrategia de internacionalización.
— Estilo de dirección.
— Cultura empresarial.

Pero, antes de referirnos a los mismos parece conveniente hacer una breve descripción de la actividad económica de cada empresa, la cual se recoge en el Cuadro 2.

3.1. *Estructura de propiedad y control*

En todos los casos se da la situación de una estructura y control de tipo familiar y prácticamente absoluto. Entendiendo el grupo familiar en un sentido amplio, como es el caso de El Corte Inglés, en donde el accionariado no sólo tiene lazos de parentesco sanguíneo y político, sino también hay lazos de amistad y confianza personal, al incorporar como accionistas a directivos y ejecutivos de la compañía.

Además la familia, en las empresas consideradas, ocupa la mayor parte de los puestos directivos de responsabilidad, exigiéndoseles una eficacia directiva y una competitividad interna. Basta para ello conocer el organigrama de cada empresa y la composición de su consejo de administración.

3.2. *Estructura de grupo de sociedades*

En todos los casos su actividad económica se desenvuelve a través de un conjunto de sociedades vinculadas entre sí o a través de la propiedad y control común de la familia creadora de las mismas (como es el caso de El Corte Inglés). Estas sociedades actúan como unidades de apoyo y de aprovechamiento total de la capacidad estratégica de la compañía matriz o principal, según el tipo de estrategia de diversificación elegida; por lo que son sociedades que operan en otras ramas de actividad conexas, de una o de otra forma, con dicha actividad principal. En muchas ocasiones, estas sociedades son creadas en el exterior, como filiales o joint-ventures que faciliten la correspondiente estrategia de internacionalización.

3.3. *Estrategia de diversificación*

Estas empresas han adoptado, en general, una estrategia de diversificación simple o de reforzamiento, bien con un desarrollo horizontal o bien con una integración vertical, buscando siempre las ventajas competitivas de los productos principales o de las marcas más conocidas y el potencial económico de la sociedad matriz o base. La empresa menos diversificada es Freixenet, S. A. y la más El Corte Inglés, S. A.

3.4. *Estrategia de innovación de producto*

El éxito económico de estas empresas, en especial a nivel mundial, se basa en la calidad y en el diseño del producto, los cuales, cada uno en su sector, presentan unas ventajas competitivas y una innovación técnica que les diferencia claramente de los otros en el mercado. Las empresas que ofrecen servicios, de igual forma, han configurado los mismos con una clara innovación social, es decir, con un diseño, prestación y eficacia muy superior a la competencia.

Esta calidad e innovación que presentan los productos, es la consecuencia de la propia experiencia en los procesos productivos de sus fundadores y directores y la clara visión de

CUADRO 2

Descripción de las empresas analizadas

Empresa	Actividad económica	Productos o servicios principales	Localización de la actividad
Automóviles Luarca, S. A.	Grupo de sociedades de transportes (especialmente de viajeros), turismo y comercio exterior.	Líneas de transporte de viajeros. Viajes turísticos y servicios hoteleros.	España (en especial en el Norte). Europa, China, Rusia y Estados Unidos (New York).
Cortefiel	Grupo de sociedades de confección y red de tiendas y boutiques especializadas.	Gabardinas, camisas y trajes Cortefiel. Prendas Don Algodón, Giacometty y Francine.	España, Marruecos y Estados Unidos.
Chupa Chups	Grupo de sociedades de caramelos, dulces, chocolates y de tecnología y maquinaria para este sector, así como de comercio exterior.	Chupa Chups, Choco Chups, Poupee Chups, Regalinas, etc., y los chocolates Cadbury.	España, Francia, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, China y Rusia.
El Corte Inglés	Grupo de sociedades de comercio en general (grandes almacenes) confección, muebles de cocina, informática, agencia de viajes, videoclubs y seguros.	Prendas confeccionadas: Cortty, Emilio Tucci, Lloyd, Panther, Tintoretto, Vanidas, etc., y productos como Forlady, Inves, etc.	España, Portugal y Estados Unidos (California).
Freixenet	Grupo de sociedades de elaboración de vinos espumosos (cava) y de vinos de mesa.	Freixenet, Segura Viudas, Castelblanch, René Barbier, Canals Nubiola, Conde de Caralt y Henri Abelé.	España, Francia, México y Estados Unidos (California).
Saez Merino	Grupo de sociedades de confección de prendas especialmente vaquera y de zapatos.	Lois (en España)	España, Canadá, Ecuador y Nicaragua.
Textiles y Confecciones Europeas, S. A.	Grupo de sociedades de confección de prendas especialmente vaquera y de zapatos.	Lois (en el extranjero), Old Chap, Alton, Francis Montesinos y Río Grande.	España, Irlanda, Portugal, Francia, Reino Unido y Estados Unidos.

futuro, es decir, de incorporar a los mismos los avances técnicos o inclusive de crear la nueva tecnología, caso de los jeans Lois, fabricados con dos cabos o de los "caramelos con tenedor" Chupa Chups y la técnica de su envoltura.

3.5. *Estrategia de internacionalización*

Las empresas analizadas muestran con claridad su vocación internacional, configurándose como un conjunto de empresas multinacionales españolas de indudable éxito, acudiendo a mercados tan difíciles como Estados Unidos, Rusia y China, en donde se están implantando con fuerza. Posiblemente las empresas más prudentes en este proceso de internacionalización sean El Corte Inglés y Cortefiel, justificado, en parte, por la demanda potencial que siguen teniendo en el mercado interior.

Esta internacionalización no sólo se produce a nivel de importantes cifras de exportación, sino en inversiones directas en los países en que actúan, bien con filiales o en colaboración con empresas locales (joint-ventures), pero controladas por la sede central de la empresa.

3.6. *Estilo de dirección*

La dirección y organización de estas empresas se puede singularizar por el diseño de unas estructuras flexibles, descentralizadas y muy eficaces, ahora bien, sujetas a un control unitario y personal. Esta unidad de dirección se basa, fundamentalmente, en la eficacia y responsabilidad de las personas, en un grupo directivo poco numeroso y muy dedicado y en una cierta descentralización por áreas funcionales. Estilo de dirección de corte paternalista-profesional, que se apoya en una clara política de relaciones humanas. Todo lo cual, configura la extensión de la idea de "familia" al cuadro directivo y personal cualificado de la empresa.

3.7. *La cultura empresarial*

Este estilo de dirección lleva consigo la creación de una cultura muy arraigada en la empresa. Por ello, la aparición de temas como "el empleo de por vida", "la casa", "nuestros objetivos" o "nuestra gente" sean usuales en estas organizaciones. También se puede destacar la práctica inexistencia de conflictos laborales, la gran participación en decisiones y la identificación del personal con sus superiores y los miembros de la "familia".

4. Conclusión

Los factores y atributos del estilo de dirección y organización de las empresas consideradas es extensible a otro buen número de empresas españolas, a las que el éxito internacional las ha acompañado igualmente, aunque en este primer trabajo todavía las silenciamos.

Es evidente que estos caracteres son parte de las recomendaciones universales de una dirección regida por la excelencia. El carácter familiar y paternalista del estilo directivo, la atención al producto y al diseño, la creatividad y el énfasis en las relaciones humanas son ingredientes que no pueden faltar en una formulación estratégica que aspire al mínimo éxito. Lo difícil es saber dosificarlos y ver la oportunidad de cómo y cuando hay que actuar en el mercado.

En estos momentos todos estos casos apuestan por una estrategia competitiva a nivel internacional, inclusive El Corte Inglés, hasta ahora más remiso, que ya ha iniciado su actividad en San Francisco y pronto lo hará en Lisboa. Esta visión de la competencia global o cuales son las posibilidades, condiciones y pautas de competencia internacional y sus implicaciones estratégicas, les sitúan como adelantados de la empresa española y como ejemplo a seguir por aquellas que aún tienen ciertas dudas por tomar este camino.

Estos datos se confrontan con los que ofrecen otras empresas españolas de gran envergadura y potencial económico, en la actualidad con situaciones de rentabilidad y competitividad diversas, en las que sus estrategias y su estilo de dirección, por eficientes que sean, se ven compelidas por cambios en su estructura de propiedad, más o menos coyunturales, a adoptar unas decisiones o tomar unos derroteros no deseados. El problema reside en que lo que está en crisis es la identificación de las misiones de la empresa entre la propiedad y la dirección, cuando se ha producido la separación de ambas. Cuestión que no surge en los casos analizados.

En definitiva, la eficiencia de la empresa residirá en que misiones y objetivos se formulen con una unidad de criterio y no se produzca en el seno de la organización una lucha por el poder, que arrastre a la misma a una situación no concordante con el potencial económico de la misma. Esta reflexión final nos ha llevado al umbral de la eterna discusión de los límites del crecimiento y de la eficiencia global del gran tamaño de las empresas. ■

NOTAS

(*) Las ideas centrales de este trabajo corresponden a una parte del contenido del capítulo 7 de mi obra recientemente publicada: ***Estructuras y resultados de la empresa española,*** *Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1987. Las referencias concretas a ciertas empresas españolas estudiadas se han extraído de las primera elaboraciones realizadas en colaboración con el profesor Patricio Morcillo, y que darán lugar, en breve, a un libro sobre* ***Estrategias competitivas de empresas españolas.***

(1) Vid. Bueno, E. (1987a): ***Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos,*** *Pirámide, Madrid, pp. 27-34.*

(2) Básicamente estos resultados se pueden conocer en:
— Bueno, E. (1987b): ***Estructura y Resultados de la Empresa Española,*** *Instituto de Estudios Económicos, Madrid.*
— Bueno, E., y De Pablo, I. (1986): "Estilos de dirección de las grandes empresas industriales", ***Harvard-Deusto Business Review,*** *primer trimestre.*
— Bueno, E. (1983): ***Los estilos de dirección de la gran empresa española frente a la crisis y el cambio socioeconómico,*** *CIS, Madrid.*

(3) ALEF (1986): ***Factores estructurales que inciden y medidas adoptadas ante la crisis en la industria madrileña,*** *Comunidad Autónoma de Madrid y en R. López Pintor e I. de la Torre (1987):* ***Actividades expansivas en la Comunidad Autónoma de Madrid,*** *IMADE, Madrid.*

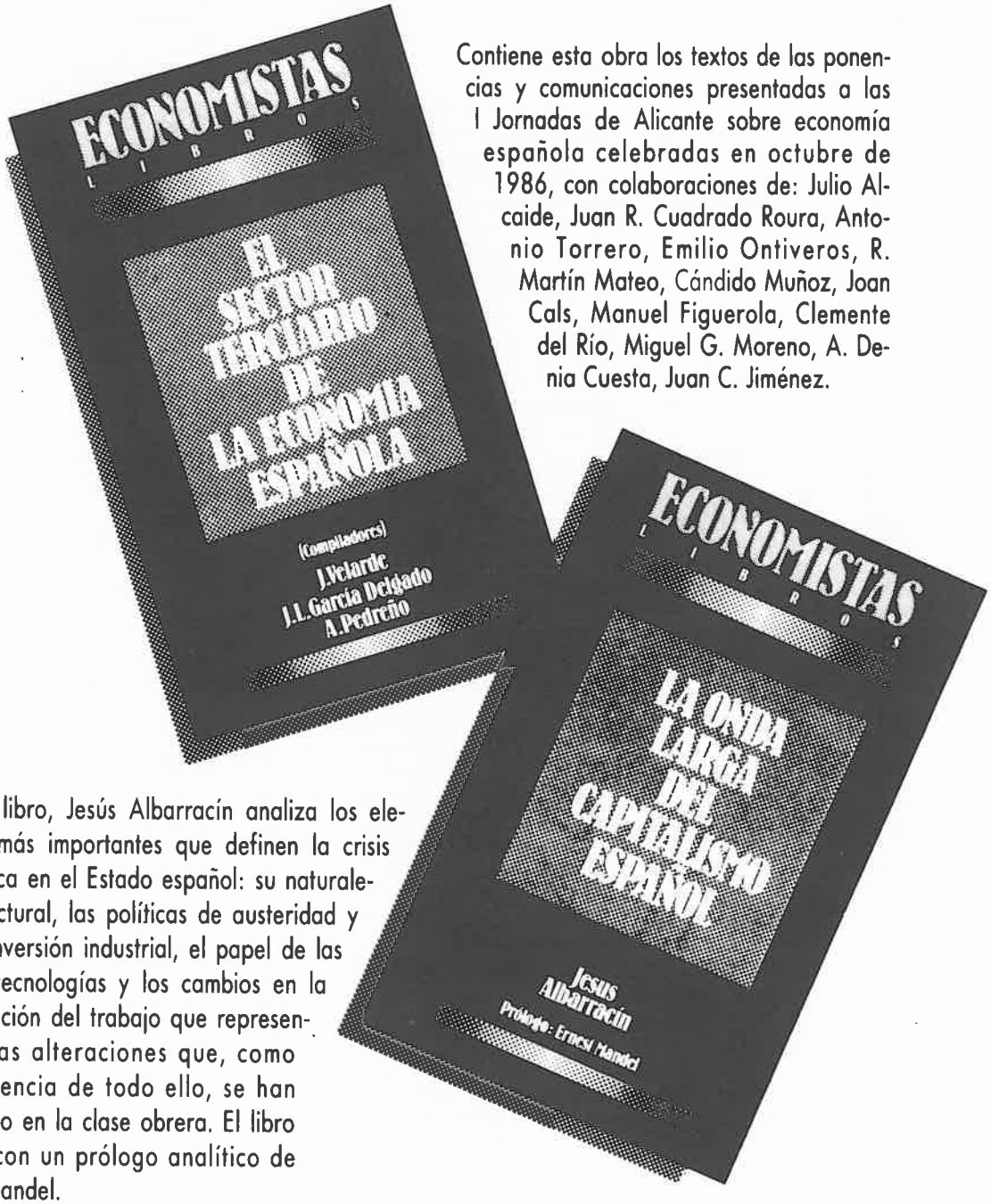
(4) Círculo de Empresarios (1986): "Proteccionismo y competitividad", ***Boletín,*** *Número monográfico, diciembre.*

(5) Vid. Bueno, E. (1987b): Op. cit., cap. 7.

(6) Porter, M. (1987): ***Competition in Global Industries,*** *Harvard Businness Press, Boston.*

ECONOMISTAS
LIBROS

ESTOS SON NUESTROS LIBROS



Contiene esta obra los textos de las ponencias y comunicaciones presentadas a las I Jornadas de Alicante sobre economía española celebradas en octubre de 1986, con colaboraciones de: Julio Alcaide, Juan R. Cuadrado Roura, Antonio Torrero, Emilio Ontiveros, R. Martín Mateo, Cándido Muñoz, Joan Cals, Manuel Figuerola, Clemente del Río, Miguel G. Moreno, A. Denia Cuesta, Juan C. Jiménez.

En este libro, Jesús Albarracín analiza los elementos más importantes que definen la crisis económica en el Estado español: su naturaleza estructural, las políticas de austeridad y de reconversión industrial, el papel de las nuevas tecnologías y los cambios en la organización del trabajo que representan, y las alteraciones que, como consecuencia de todo ello, se han producido en la clase obrera. El libro cuenta con un prólogo analítico de Ernest Mandel.

Colegio de Economistas de Madrid

C/. Hermosilla, 49 - 28001 Madrid Teléfonos 276 80 64/68

Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas. Situación actual (*)

Introducción

EL Anteproyecto de Ley de Reforma Parcial y Adaptación de la Legislación Mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea en Materia de Sociedades no contempla la adaptación de nuestra legislación mercantil a la Octava Directiva sobre la calificación de los auditores de los documentos contables. Sin embargo, en dicho Anteproyecto, se incluyen ciertos aspectos referentes a la obligación de realizar auditorías y a las actividades del auditor (ver informe del Gabinete Técnico en Nota Informativa del REA, número 2, mayo de 1987, titulado Auditoría: Adaptación de Nuestra Legislación a las Directivas Comunitarias).

• El Consejo Directivo del Registro de Economistas Auditores presentó en noviembre de 1984 una propuesta de regulación de la auditoría en España, constituyendo el inicio de una serie de peticiones institucionales y profesionales con el fin de conseguir una reglamentación legal de las actividades relacionadas con la auditoría (ver Papeles de Auditoría de mayo de 1985).

• El 9 de julio de 1987 el diario 5 DIAS publicó íntegramente un borrador del Anteproyecto de Ley de Auditoría de Cuentas, al que se realizaron ciertas observaciones por parte del Presidente del Consejo General de Colegios de Economistas de España (ver Boletín Informativo del Consejo, de julio de 1987). Dichas observaciones fueron realizadas por delegación de los órganos competentes del Consejo y presentadas a la Secretaría de Estado de Economía.

• El 4 de septiembre de 1987 fue aprobado por el Consejo de Ministros un nuevo documento del Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas (incorporando ciertas modificaciones respecto al documento publicado el 9 de julio antes mencionado) dividido en cuatro capítulos y que consta de veintidós artículos, cuatro disposiciones adicionales, dos disposiciones transitorias, cinco disposiciones finales y una disposición derogatoria.

• La Ley de Auditoría de Cuentas, de acuerdo con lo establecido en la disposición adicional tercera del documento aprobado en Consejo de Ministros, no será de aplicación a las actividades de revisión y verificación de documentos contables, ni la emisión de los correspondientes informes, que se realicen por Organos de la Administración Pública en el ejercicio de sus competencias y que continuarán rigiéndose por su legislación específica.

Conclusiones

• La Octava Directiva de la Comunidad Económica Europea establece las **condiciones mínimas** de habilitación legal de las personas físicas y jurídicas que pueden realizar la actividad de auditoría de cuentas.

Los borradores del Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas, fundamentalmente el aprobado por el Consejo de Ministros el 4 de septiembre de 1987, se ajustan al establecimiento de las condiciones mínimas de habilitación contempladas en la Octava Directiva, siendo destacables los aspectos siguientes:

— La realización de estudios o la obtención de los títulos que faculten para el ingreso en la Universidad es una condición para presentarse y superar un examen de aptitud e inscribirse en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas (como requisito para realizar la actividad de auditoría de cuentas).

Los programas de enseñanza teórica y formación práctica en las materias concretas establecidas en el artículo 6 de la Octava Directiva son mencionadas en el Proyecto de Ley, como condición de habilitación legal, sin establecer expresamente que tales materias especializadas corresponden a las impartidas en centros superiores de estudios de Ciencias Económicas y Empresariales.

Los economistas que demuestren su experiencia y aptitud profesional como auditores son expertos titulados que en su Estatuto Profesional tienen atribuidas y reconocidas las actividades de revisión y verificación de balances, cuentas de resultados y contabilidades, así como de certificación de datos y asientos contables, incluso ante la Administración y los Organos del Poder Judicial.

— La creación del Registro Oficial de Auditores de Cuentas del Instituto de Planificación Contable (dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda) supone un requisito de colegiación en el seno de la Administración para realizar la actividad auditora y, por consiguiente, no se reconocen a los Colegios Profesionales representantes de tal actividad las funciones que les correponden de regulación profesional, control técnico y potestad sancionadora.

— La **dedicación plena**, que es garantía del ejercicio profesional responsable del auditor de cuentas, no se encuentra literalmente identificada en el Proyecto de Ley, excepto que la misma haya sido interpretada como actividad **habitual y remunerada.**

• La Octava Directiva establece que los Estados miembros están autorizados para dictar las condiciones de habilitación de los auditores de cuentas, siempre que cumplan los requisitos considerados como mínimos, así como considerar aptos a quienes pertenezcan a una asociación profesional cuyos miembros tengan el derecho de hacer auditorías.

El Proyecto de Ley de 4 de septiembre dispone que:

— Las funciones actualmente encomendadas a los miembros del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España deberán entenderse atribuidas a los auditores de cuentas y a las sociedades de auditoría de cuentas.

— Podrán inscribirse en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas quienes, en la fecha de su entrada en vigor, sean miembros de:

• El Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

• El Registro de Auditores del Consejo Superior de Colegios Oficiales de Titulares Mercantiles.

• El Registro de Auditores del Instituto de Actuarios de España.

• El Registro de Economistas Auditores del Consejo General de Colegios de Economistas de España.

La auditoría de cuentas, que debe realizarse siempre con un alto nivel de profesionalidad y esfuerzo en el mantenimiento y mejora de la formación y capacidad técnica, exige que los requisitos y condiciones de habilitación legal de auditores y sociedades auditoras **superen las condiciones mínimas** establecidas en la Octava Directiva, debiendo decidirse la implantación de aquellas más efectivas y exigentes que ya operan de forma legal en las corporaciones de derecho público representativas de los auditores de cuentas, con especial énfasis en las características significativas de inscripción siguientes:

— Ser economista con experiencia y aptitud práctica probada en auditoría.

— Estar colegiado.

— Tener dedicación exclusiva y, por consiguiente, eliminando cual-

quier posibilidad de auditores no ejercientes.

— Establecer medidas que garanticen un nivel mínimo de conocimientos necesarios para seguir con aprovechamiento los cursos y exámenes de aptitud.

• Al Instituto de Planificación Contable (dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda) le corresponden las siguientes funciones establecidas en el Proyecto de Ley:

— Las que legalmente tiene atribuidas respecto a la planificación y normalización contable.

— La homologación de las normas técnicas de auditoría formuladas por las corporaciones profesionales de derecho público representativas de los auditores de cuentas.

— Las de control técnico y de disciplina del ejercicio de la actividad de auditoría de cuentas y de los auditores de cuentas.

El Gobierno está autorizado para que mediante Real Decreto, a propuesta del Ministerio de Economía y Hacienda, pueda delegar el ejercicio de la potestad sancionadora, atribuida al Instituto de Planificación Contable, en las corporaciones de derecho público representativas de los auditores de cuentas, una vez que éstas hayan cumplido las condiciones y requisitos que, en su caso, para su legal funcionamiento, les vengan impuestas por la legislación vigente.

El Gobierno tiene pendiente de elaborar una Ley de Colegios Profesionales que resuelva en que medida debe o no controlar a los profesionales.

Aun suponiendo que el Gobierno delegue en las corporaciones de derecho público representativas de los auditores la potestad sancionadora atribuida al Instituto de Planificación Contable, los Colegios Profesionales perderían las funciones que les corresponden legalmente respecto a la regulación y control de la actividad profesional de sus miembros, viendo también reducido su papel a la elaboración, adaptación y revisión de normas técnicas de auditoría, que serán aplicables a partir de su publicación por el Instituto de Planificación Contable pudiendo también dicho organismo proceder a la elaboración, adaptación o revisión de las mismas en el caso de que, a su previo requerimiento, las corporaciones mencionadas no lo hubieran realizado en la forma establecida. La labor de la Administración en estos campos, sin precedentes en el mundo occidental, podría desarrollarse mediante una Comisión Nacional de Auditoría en la que participaran los Colegios Profesionales sin ninguna limitación de las funciones que actualmente les corresponden.

• De acuerdo con el Proyecto de Ley el auditor de cuentas y las sociedades de auditoría de cuentas estarán obligados a **mantener el secreto** de cuanta información conozcan en el ejercicio de su actividad, debiendo conservar y custodiar durante cinco años la documentación referente a cada auditoría de cuentas realizada, incluidos los papeles de trabajo que constituyan las pruebas y el soporte de las conclusiones que consten en el informe. Sin embargo, en todo caso, podrán acceder a la documentación referente a cada auditoría de cuentas:

— El Instituto de Planificación Contable en el ejercicio del Control Técnico.

— Quienes resulten designados por resolución judicial.

— Quienes estén autorizados por ley.

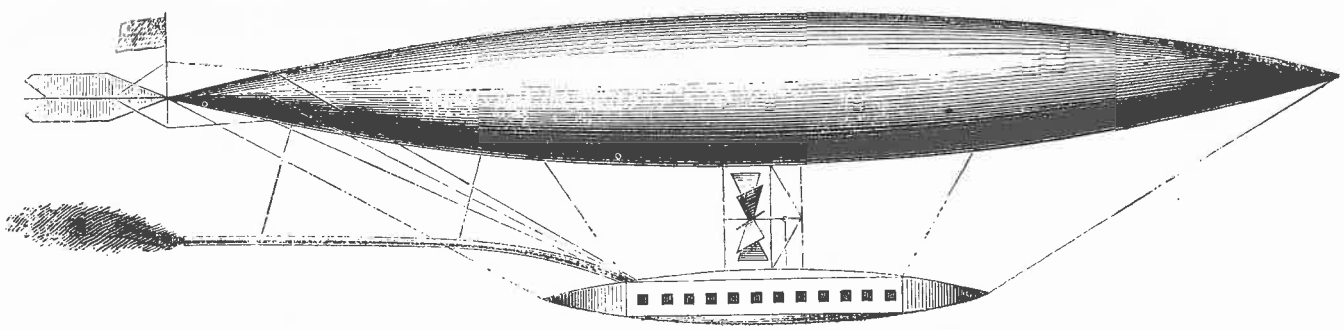
El acceso a los papeles de trabajo de auditoría por parte del Instituto de Planificación Contrable, en el ejercicio del control técnico que el Proyecto de Ley le atribuye, podrá ser realizado cuando el superior interés público lo exija o, cuando a su juicio exista causa suficiente, a instancia de parte legalmente interesada (que pueda verse afectado por la auditoría de cuentas y acredite ser titular de un derecho o tener un interés legítimo, personal o directo). Asimismo, cuando por Disposiciones de rango de ley se atribuyan a Organos o Instituciones Públicas competencias de control o inspección sobre entidades sujetas a auditoría de cuentas obligatoria, el Gobierno, mediante Real Decreto, establecerá los sistemas, normas y procedimientos que hagan posible su adecuada coordinación, pudiendo recabar de los auditores de cuentas y sociedades de auditoría cuanta información resulte necesaria para el ejercicio de las competencias mencionadas.

La no remisión al Instituto de Planificación Contable de cuantos datos se requieran en el ejercicio de sus funciones, cuando ello dificulte u obstruya la labor de control que el Proyecto de Ley le atribuye, será considerado por dicho organismo como una **infracción grave** que, en caso de ser sancionada con la baja temporal o definitiva en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas, le permite establecer las medidas necesarias para la salvaguarda de la documentación referente a cada auditoría de cuentas realizada por el auditor o firma sancionada.

El Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas aprobado por el Consejo de Ministros de 4 de septiembre incorpora, respecto al publicado en 5 DIAS el 9 de julio, la necesidad de establecer mediante Real Decreto las normas y procedimientos que permitan poder recabar de los auditores y sociedades de auditoría cuanta información sea necesaria en el ejercicio de las competencias de control o inspección atribuidas a Organos o Instituciones Públicas, pero mantiene una posible importante **limitación del secreto profesional** ante la Administración si no se elimina la potestad sancionadora y de control que sobre los auditores mantiene el Instituto de Planificación Contable, dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, en detrimento de las competencias que en ese ámbito debieran ser exclusivas de los Colegios Profesionales. ■

NOTA

(*) Informe del Gabinete Técnico del REA, coordinado por Juan Antonio de Agustín Melendro.



Consultas a la Dirección General de Tributos sobre aplicación del IVA

FINALIZAMOS, con las consultas n.º 29 y 30, la publicación de las resoluciones de la Dirección General de Tributos sobre aplicación del IVA, que comenzamos en el n.º 19 de "Economistas".

29. Resolución de 7 de mayo de 1987, por la que se ratifica la Resolución de 3 de noviembre de 1986 sobre la determinación de si las prestaciones de servicios de enseñanza de la danza están exentas del IVA.

"Primero.—Los servicios de enseñanza de danza prestados con habitualidad y a título oneroso constituyen actividades empresariales sujetas al Impuesto sobre el Valor Añadido.

Segundo.—Están exentas del IVA las prestaciones de servicios relativos a la educación de la infancia o de la juventud, a la enseñanza en todos los niveles y grados del sistema educativo, a las escuelas de idiomas y de formación o reciclaje profesional realizadas por centros docentes, así como las clases a título particular sobre materias incluidas en los planes de estudios de cualquiera de los niveles y grados del sistema educativo, impartidas fuera de los centros docentes y con independencia de los mismos.

Tercero.—Con fecha 12 de marzo de 1987, la Dirección General de Centros Escolares del Ministerio de Educación y Ciencia informó que.

a) Los centros no oficiales de enseñanza de danza autorizados o reconocidos de conformidad con el Decreto 1987/1964, de 18 de junio, así como las escuelas oficiales de danza, tienen a todos los efectos la consideración de centros docentes.

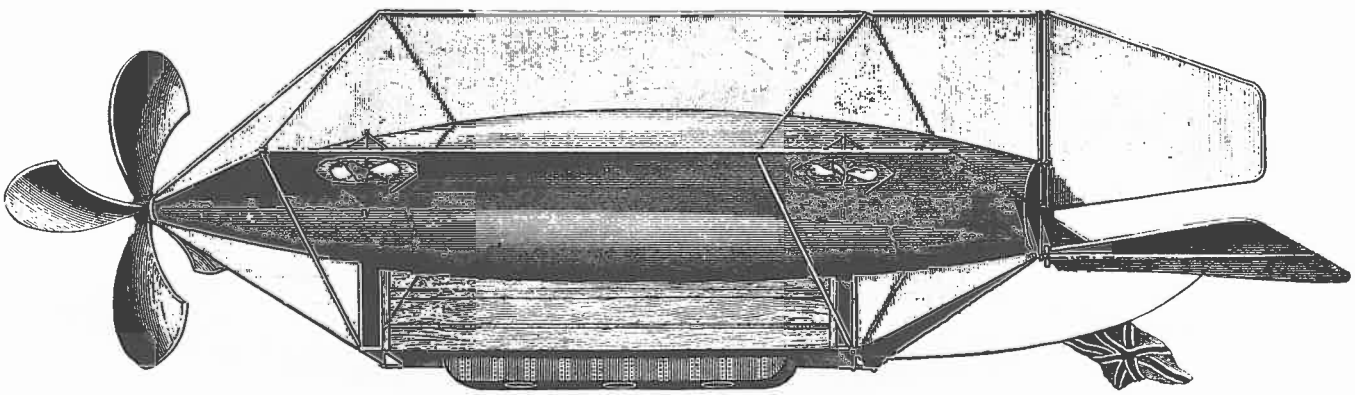
b) Las enseñanzas de danza impartidas con arreglo a planes de estudio aprobados por el Ministerio de Educación y Ciencia tienen, a tenor de lo dispuesto en el artículo 46, número 1 de la Ley 14/1970, de 4 de agosto, la consideración de enseñanzas especializadas y forman parte integrante del sistema educativo.

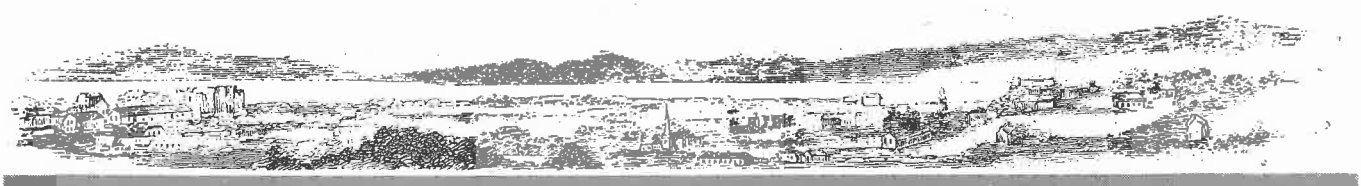
Cuarto.—Se considera ajustado a derecho que estén sujetos y exentos del IVA los servicios de enseñanza de la danza prestados por cualquier persona o entidad."

30. Contestación de 12 de mayo de 1987. Sociedad Anónima filial dedicada a la venta a comisión de equipos informáticos por cuenta de su matriz y dotada de personalidad jurídica distinta de aquélla. Los empleados de dicha sociedad filial son agentes comerciales independientes. La sociedad puede deducirse las cuotas soportadas por la adquisición de un vehículo automóvil de turismo, así como de los carburantes, piezas de recambio y reparaciones de dicho vehículo.

"Primero.—El artículo 33 de la Ley 30/1985 del IVA, del 2 de agosto, establece que no podrán ser objeto de deducción las cuotas soportadas como consecuencia de la adquisición de automóviles de turismo ni los accesorios, piezas de recambio, combustibles, carburantes y lubricantes con destino a dichos vehículos y los demás servicios referentes a los mismos. En consecuencia, la sociedad filial no podrá efectuar la deducción de las cuotas soportadas por la adquisición de los automóviles de turismo, ni por las adquisiciones de bienes y servicios realizados con dichos vehículos. No es de aplicación la exención contemplada en el número 1, apartado 1.º, letra E, de dicho precepto legal, relativa a los vehículos adquiridos por agentes comerciales independientes, personas físicas, para dedicarlas exclusivamente a sus desplazamientos profesionales, toda vez que dicha exención no se extiende en ningún caso a adquisiciones efectuadas por personas jurídicas.

Segundo.—La presente contestación carece de eficacia vinculante para la Administración al haberse formulado fuera de los plazos previstos al efecto por el artículo 53, de la Ley 46/1985."■





REVISTA DE ESTUDIOS AGRO-SOCIALES

ENERO 139 MAYO 1987

ESTUDIOS

J.P. LAPORTE y R. LIFRAN
La ampliación de la C.E.E. y la reestructuración de la economía vitivinícola comunitaria.
C.C. LISS
Evolución y estado actual de la Concentración Parcelaria en España
ANTONIO ALVAREZ PEREZ
El concepto de explotación agrícola y su transcendencia tributaria
Mª del MAR TORRES LIMORTE
Transformaciones ecológicas por la puesta en regadío
MANUEL RAPUN GARATE
Sobre la flexibilidad de la oferta agrícola en Navarra
PABLO A. MUÑOZ GALLEGO
El papel del marketing en el sistema agroalimentario
M. LOPEZ BLANCO
Eficiencia económica y reforma agraria en Andalucía
J.J. ROMERO
La persistencia de la aparcería en los regadíos andaluces
J.M. GARCIA BARTOLOME
La cooperativas de cultivos marinos en Andalucía

NOTAS
INFORMACION, DOCUMENTACION Y CONVOCATORIAS
RECENSIONES DE LIBROS
REVISTA DE REVISTAS

JULIO 141 SEPTIEMBRE 1987

ESTUDIOS

J.H. SANDERS, J.K. BINKLEY y M.A. MARTIN
Algunas consecuencias de la entrada de España y Portugal en la C.E.E.
F. COLSON
El desarrollo agrario frente a la diversidad de la agricultura francesa
D. BARRES
Relaciones entre el Estado y las Organizaciones Profesionales Agrarias en Francia. Algunos elementos sobre su evolución reciente.
J.. CALATRAVA REQUENA y Mª. R. VERICAT NUÑEZ
Trabajo femenino y agricultura marginal: la mujer en la explotación agraria de las Alpujarras.
C. BLASCO y F. GONZALEZ FAJARDO
Posición comercial de los productos agroalimentarios andaluces en el mercado comunitario
R.. ALONSO, M.T. IRURETAGOYENA y A. SERRANO
El riesgo físico y económico de los cultivos de secano en la Comunidad Autónoma de Madrid. Sus índices de perfomance
J.. SANZ CAÑADA
Caracterización estructural de la industria agroalimentaria de primera transformación en áreas urbano-industriales: el caso de la Comunidad de Madrid
C. ALBIÑANA
La Hacienda Pública y el Sector Agrario en la II República Española

NOTAS
REVISTA DE REVISTAS

ABRIL 140 JUNIO 1987

ESTUDIOS

M. PETIT
La política Agrícola Común: problemática actual y perspectivas.
W. HENRICHSMEYER
El análisis económico en el proceso de elaboración de la PAC
F. LECHI
Disparidades regionales y evolución de la Política Agrícola Común
A. BUCKWELL
Incidencia de las limitaciones presupuestarias en la PAC
S. TANGERMANN
Relación de la PAC en terceros países
U. KOESTER y H. TERWITTE
Semillas oleaginosas, proteínas y cereales de sustitución: estratégias económicas y realidades políticas
T. JOSLING y F. ANDRADA
La adhesión de España y la PAC
C. TIO
Lecciones de una negociación con la C.E.E.: naturaleza del proceso de elaboración de la PAC
L. V. BARCELÓ
La posición competitiva de los productos mediterráneos españoles
M. GORGONI
Limitación de la política de estructuras de la CEE
D. BERGMANN
La regulación de la oferta agrícola: una acción muy limitada
J. CARBONELL
Balance del primer año de aplicación de la PAC en España

NOTAS
REVISTA DE REVISTAS

OCTUBRE 142 DICIEMBRE 1987

ESTUDIOS

J. GONZÁLEZ REGIDOR
Innovación tecnológica en la agricultura y acumulación de capital: un análisis crítico de la revolución verde.

J. BERBEL
Los precios de referencia para frutas y hortalizas: un análisis del grado de protección exterior

A. PRIETO GUIJARRO
Disponibilidad de recursos y eficiencia productiva

C. BLASCO VIZCAINO y F. GONZÁLEZ FAJARDO
Posición comercial de los productos agroalimentarios andaluces en el mercado comunitario

C. PAÑEDA FERNANDEZ
Los flujos interprovinciales de bovino en España en el período 1977-1984

J.A. MILLAN GOMEZ
La medida de la productividad agraria

J.M. GOMEZ GUTIERREZ
El monte adehesado. Significación económica y ecológica actual.

X. SANTISO BLANCO
Explotaciones de leche en La Coruña. Su dinámica, estructura y entrega a la industria

Director: *Antonio Herrero Alcón*

Edita: *Secretaría General Técnica*
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Suscripción anual para 1987

— España	3.300 pts.
— Estudiantes	2.500 pts.
— Extranjero	4.000 pts.
— Número suelto	1.000 pts.

Solicitudes: A través de librerías especializadas o dirigiéndose al Centro de Publicaciones del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Paseo de Infanta Isabel, n.º 1. 28014 - MADRID (ESPAÑA).

El mundo económico en la mente del niño: la noción de ganancia (*)

Juan Delval
Instituto de Ciencias de la Educación. UAM

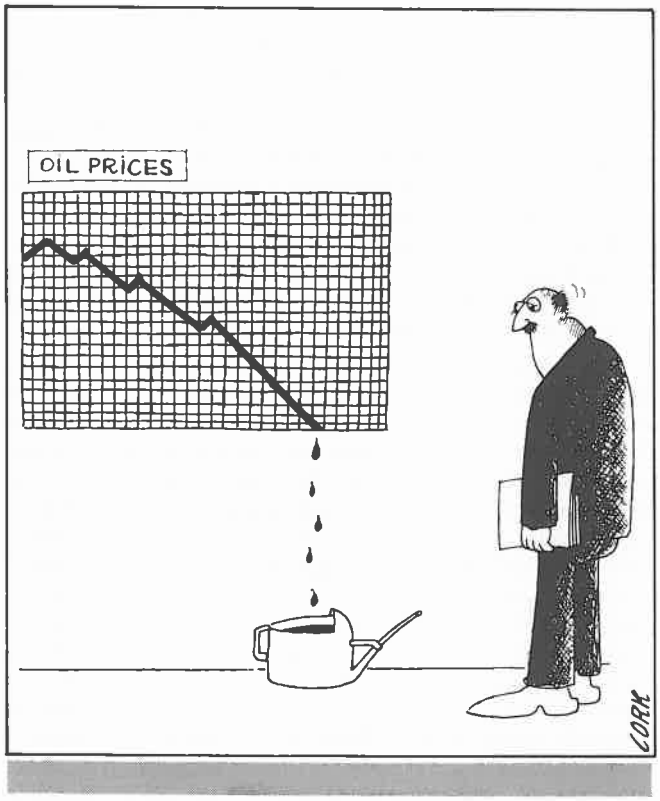
Introducción

HABLAMOS con Merche, una niña de seis años y le preguntamos: "¿Por qué hay gente rica y gente pobre?" Nos contesta: **"La gente rica está en su casa para que nadie le toque el dinero y la gente pobre tiene que salir para ahorrar".** Continuamos las preguntas: "¿Y quién le ha dado el dinero a la gente rica? **Se lo han dado en la tienda.** ¿Y a los pobres? **También en las tiendas.** ¿Y cómo tienen unos más que otros? **Es que los ricos como salen más y tienen más dinero ahorran más dinero que los pobres."**

Las respuestas de esta niña pueden parecernos muy curiosas, pero son bastante frecuentes en niños de su edad, y si seguimos preguntando nos encontraremos con afirmaciones igualmente llamativas. A través de las respuestas a nuestras preguntas sobre estos y otros temas, y de lo que ellos mismos nos dicen expontáneamente, nos damos cuenta que los chicos no entienden las cosas de la misma manera que los adultos. Esto no sucede sólo con las cuestiones de economía, sino con multitud de temas en los cuales las opiniones de los niños difieren de las opiniones de los mayores. El trabajo de los psicólogos del desarrollo ha mostrado que estas respuestas de los niños no son simples curiosidades, anécdotas o caprichos de cada niño, sino que presentan una gran coherencia y similitud entre niños, incluso de diferentes países, y que el tipo de respuestas está ligado a su grado de desarrollo y, en líneas generales, a su edad. Esas respuestas de los niños tienen el mayor interés, no sólo por su importancia para la educación, y para el conocimiento del desarrollo de su inteligencia, sino también porque nos ayudan a comprender cómo se construye el conocimiento. Examinando las respuestas de los niños conseguimos entender mejor como pensamos los adultos.

En efecto, el trabajo de los psicólogos ha mostrado que el individuo tiene que construir a lo largo de su período de desarrollo no sólo todos sus conocimientos, sino también su propia inteligencia. Se trata de una tarea personal, que cada uno tiene que hacer por sí mismo y en la cual los demás o la escuela le pueden ayudar, pero no sustituir. Estudiar cómo se produce este proceso de construcción de la propia inteligencia y de construcción de los conocimientos es algo que resulta fascinante. En ese dilatado período que transcurre desde el nacimiento hasta llegar a la edad adulta se pasa por una serie de fases o etapas del desarrollo bien determinadas.

Las nociones económicas presentan una gran complejidad y no son comprensibles para muchos adultos, por lo que es esperable que tampoco los niños las entiendan. Pero lo que resulta sorprendente es que algunas nociones que los adultos manejan muy fácilmente no sean comprensibles para el niño y que éste tenga que recorrer un largo camino hasta llegar a entenderlas. Si centramos nuestras preguntas sobre el mecanismo de intercambio que se produce en una tienda, que es una realidad muy próxima a nuestros niños, estos tienen que empezar por entender la necesidad del dinero para ese intercambio y cuál es el destino posterior que se da a ese dinero. Los niños más pequeños suelen pensar que el tendero guarda el dinero en un cajón y lo utiliza simplemente para dar el cambio o para comprarse algo. Como la niña, con cuyas palabras iniciábamos estas líneas, muchos chicos piensan que a través del proceso de compra-venta el comprador puede obtener dinero y que esa es una de las formas de conseguirlo. El niño se empieza a plantear también qué sucede cuando al tendero se le terminan las mercancías. Algunos niños suponen que el vendedor no tiene que pagar por las cosas que



vende sino que las traen gratis para que el las venda, pero otros piensan que sí tiene que pagar. Pero lo que sorprende al que estudia estas cuestiones es que muchos niños, prácticamente todos antes de los diez años, afirman que el tendero vende las cosas al mismo precio que le han costado a él o incluso que las vende por menos dinero. Esto es realmente algo llamativo y que va en contra de toda lógica económica. Vamos a detenernos en este aspecto como un ejemplo de las dificultades de comprensión que tienen los niños.

La comprensión de la ganancia

La idea de ganancia, como diferencia entre el precio de compra y el precio de venta, parece extremadamente elemental y, por ello, muy simple de entender. Para nosotros, los adultos que vivimos en una sociedad capitalista, la noción de ganancia es algo absolutamente familiar y cotidiano, tan familiar y tan cotidiano que no pensamos explícitamente en ello, es una especie de piedra angular de la comprensión de todo el orden social, que organiza nuestro conocimiento de la realidad, ya que gran parte de lo que sucede a nuestro alrededor, la producción y toda la actividad mercantil, están vinculadas a esa noción. La idea es muy simple, la actividad mercantil se realiza para obtener un beneficio y éste es un motor fundamental de la actividad humana. Pues bien, para los niños darse cuenta de que tiene que haber una diferencia necesaria entre el precio de compra y el precio de venta es algo que resulta extremadamente difícil de entender, como veremos.

Sin querer anticiparme a lo que quiero que expongan los niños, con sus propias palabras, pero para conseguir mejor la exposición, creo que se pueden resumir las líneas generales de su pensamiento, hasta los diez u once años, de la siguiente manera. **El tendero compra las mercancías en una fábrica (o en otra tienda) y paga por ellas un precio; luego las vende por lo mismo o por menos de lo que le han costado. Con el dinero que obtiene de esa venta vive él y su familia, paga a sus empleados y repone la mercancía.**

Desde el punto de vista del adulto esa explicación es totalmente contradictoria, pero para los niños no parece serlo, pues de una manera más o menos completa, más o menos detallada, adornada con unos u otros detalles, todos la ofrecen igual. Esto debe querer decir que es la más coherente que puede construir con los elementos intelectuales de que dispone, y que así ve la realidad económica que le rodea.

Si bien se mira el fenómeno no deja de ser curioso porque, a pesar de que los niños están inmersos en una sociedad centrada sobre la ganancia, no consiguen entenderla, e incluso la rechazan. Este es un problema que debe darnos que pensar, y que sirve para que desechemos posiciones ambientalistas de tipo rudimentario. Si el niño aprendiera a comprender la realidad social simplemente por la presión del ambiente, si sus ideas no tuvieran un fuerte componente de construcción propia, entenderían ideas como la de ganancia mucho antes.

Vamos a examinar más de cerca las respuestas de los niños.

Las respuestas de los niños

Una vez entendida la necesidad del dinero y su papel en el intercambio económico, así como que hay que pagar un precio por la mercancía al fabricante, el niño explica que ese precio es mayor o igual al de venta al parroquiano. Veamos lo que dicen (1).

JOSE JUAN (6;6) (2) "¿Qué hace cuando se le terminan los lápices? **Viene un camión o una furgoneta y le trae lápices.** Y el señor de la tienda ¿tiene que pagar a los de la furgoneta o solamente se lo dan y ya está? **Les tiene que pagar.** ¿Y les paga lo mismo que tú le has pagado a él o les paga más, o les paga menos? **Yo creo que el señor paga más.** ¿Por qué? **Porque esto [el lápiz] es sólo una cosa y él compra más cosas.** Pero si sólo pidiese un lápiz ¿pagaría lo mismo que tú, más o menos? **Yo creo que lo mismo.** ¿Por qué? **Porque ... eso ya no lo sé.** ¿De dónde saca el señor el dinero para comprar los bolis? **Del dinero que le da la gente.**"

VICTOR (9;7) "¿Qué hago cuando se me terminan [las cosas para vender en la tienda]? **Pedirlos a las que los fabrican.** ¿Tengo que pagar? **Sí, a los de la fábrica.** ¿Cuánto?, ¿más, menos o igual? **Igual. ¿Por qué? Porque es lo que vale.**"

IVAN (8;11) "**La fábrica puede poner un precio distinto de la tienda.** ¿Más o menos? **Depende, puede poner más o menos, lo que quiera.** ¿Si a mí [tendero] me cuesta 150, por qué te lo vendo por 100? **Porque la fábrica lo ha puesto más caro. Lo pones al precio que tú quieras, si no es caro, porque si no no te lo compararé.** (....). ¿Entonces que pasa normalmente? **El jefe de la fábrica se pone de acuerdo con el jefe de la tienda para poner el mismo precio en la fábrica y en la tienda.**"

En esas respuestas aparecen ya varios elementos interesantes. El precio que se cobra es el que se quiere, depende de la voluntad del vendedor. Pero esto sólo es cierto en parte, porque hay algunas limitaciones, ya que existe un precio adecuado, que es "lo que vale". Es conveniente vender barato. Además de eso se observan dificultades para realizar cómputos entre el precio por unidad y al por mayor.

El precio es, pues, algo caprichoso en teoría, pero en el fondo bastante determinado porque hay un **precio justo** al que se debe vender y que sólo se puede modificar en parte. Las cosas no se pueden cambiar de precio **"porque ya están con el precio pensado"** (ALMUDENA, 7;1). Pero al

mismo tiempo es conveniente vender barato porque de esa forma se vende más. Esta es una de las razones por las que el tendero vende por menos precio de lo que él ha pagado: así vende más. Y como el niño no es capaz de ver el proceso en su conjunto no le preocupa lo que sucede con el resto.

OSCAR (8;11) "¿Lo vende por lo mismo que le ha costado, por más o por menos? **Por menos, lo puede poner por más, pero le compensa más por menos, porque si la fábrica le pone 25 y lo vende por 50 vende menos, pero si lo vende por 20 venderá más.** Si lo vendo por 20 y me ha costado 25, ¿gano algo? **No, bueno sí. Bueno, perderás dinero, pero te compran más. No ahorras más dinero.** Pero sigo perdiendo... **Ya lo sé** ¿Pierden los de la tienda? **No.** ¿Ganan siempre? **Sí, bueno, no... Cuando están de oferta...** Te lo vendo por 25, ¿cuánto me ha costado? **Lo más caro 50, lo más barato 30 ó 25.** ¿Pero te puede costar menos? **No creo...**"

Se ve que hay una idea muy poderosa acerca de que se puede vender por menos si se quiere ganar mucho y, por ello, algunos explican así las rebajas. Como el niño no es capaz de ver el fenómeno en su conjunto piensa que si el tendero vende mucho entonces obtiene mucho dinero, con independencia de lo que le ha costado, y aunque pierda cinco pesetas en cada lápiz que vende, si vende muchos está ganando mucho dinero. Lo más curioso es que eso lo dicen, incluso, los niños que ya han entendido bastante bien otros aspectos del mecanismo de intercambio, e incluso la ganancia en la situación normal de la tienda, como la niña que vamos a citar a continuación, pero que cuando aparece un elemento nuevo como éste, que complica las cosas, vuelven a posiciones más primitivas.

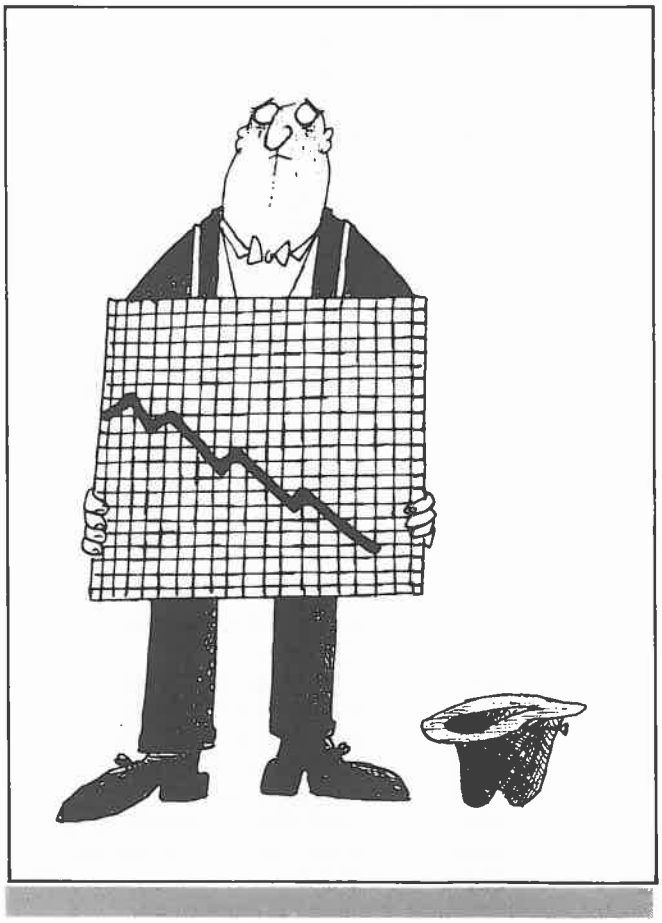
GUIOMAR (10;3) "¿Sabes lo que son las rebajas? **Sí, un precio te vale a 100 pesetas normal, si está rebajado es que te vale menos. Por ejemplo, este bolígrafo si vale 25 se dice que está rebajado cuando vale menos, 22 pesetas, por ejemplo.** ¿Tú crees que ganan dinero los señores de las rebajas? **Es que las rebajas lo hacen para que la gente vaya a comprar más, entonces también ganan, según la gente que vaya a comprar. Si tú compras 10 bolis y si sólo te compran uno sales perdiendo tú. A lo mejor en las rebajas pagas menos dinero de lo que vale, pero como va más gente también ganas.** Va mucha más gente, pero ¿él sigue ganando dinero con cada cosa que vende? **Claro, porque va mucha gente. Si vale 20 una cosa y está rebajada a 15 por ejemplo, aunque esté rebajado, pierde 5 pesetas, pero como va mucha gente sale ganando.** ¿O sea que pierde dinero? **No, porque como lo que vale es más de lo que pierde porque va mucha gente...** O sea que a mí me lo venden a 20, yo pongo rebajas y lo bajo a 15 pesetas, pierdo 5 pesetas, pero como viene mucha gente a comprar... ¿es eso lo que dices? **Claro.**"

ELENA (10;4) "¿Si lo vendieran por menos ganarían dinero? **Depende de la gente** [que venga a comprar]. Si a mí me ha costado este boli 20 pesetas y lo vendo por 15 ¿gano dinero? **Sí, porque viene mucha gente.**"

Pero además de esta razón puramente pragmática para bajar el precio (porque así se vende más) hay otras que explican también por qué el tendero tiene que pagar más de lo que cobra. Se trata de que al fabricante **le ha costado mucho hacerlo**. Aquí hay un problema muy interesante que vamos a ver a través de un ejemplo.

CARLOS (7;4) "¿Qué hace cuando se le terminan? **Le han ido dando dinero, con el dinero que tiene va comprando más en otras papelerías, también en las fábricas** [obsérvese que el sujeto señala, como sucede muy frecuentemente, que el tendero compra en otra tienda igual a la suya, lo que es una manifestación más de la falta de comprensión del mecanismo de la ganancia]. ¿Hay que pagar a la fábrica? **Sí.** ¿Igual, más o menos? **Más, porque les ha costado más hacerlo.** ¿De dónde sale el dinero para pagar? **De lo que yo te he dado.** ¿Y con qué dinero compra la ropa? **De lo que la gente le da.** (...) Entonces, ¿Los tenderos venden por más, por menos o igual que lo que les ha costado a ellos en la fábrica? **Lo venden por menos, porque a los de la fábrica les ha costado mucho hacerlo y a él venderlo no.**"

Esta respuesta muestra que el sujeto no es capaz de realizar la adición simplemente cualitativa de los costos que intervienen en el proceso y los considera de forma aislada. Sostiene que el tendero paga más de por lo que lo vende, pero con ese dinero se compra las cosas que necesita, lo cual supone que el dinero se esté multiplicando. Es un problema de cómputos en el que hay que separar lo que gana el fabricante y el vendedor. En las respuestas del niño hay, evidentemente, una contradicción desde el punto de vista del adulto. Pero creo que cuando el sujeto está diciendo que lo vende por menos en realidad lo que tiene en la cabeza es otra cosa, se está refiriendo a que el tendero debería obtener un menor beneficio, puesto que lo único que hace es vender el producto, mientras que el fabricante ha tenido que hacerlo y entonces tendría que obtener un mayor beneficio; o dicho de otra manera, que respecto al precio final del producto la parte que corresponde a la fabricación debe ser mayor que la parte referente a la distribución. Esta es una idea bastante extendida y que en el caso de nuestros sujetos se añade a la idea de que el tendero no debe cobrar más que lo que le ha costado a él.



Algunos justifican el mayor precio de compra con razones que pueden parecer peregrinas, pero que manifiestan que el niño sólo considera cada vez un aspecto aislado de la situación, pero fácilmente perceptible. Por ejemplo, señalan que al vendedor se lo lleva el fabricante y tiene que gastar gasolina en el transporte, mientras que el comprador va a la tienda a buscar la mercancía.

ANGEL (7;3) "**Más, porque traerlo lo trae él, no tú.** ¿Cuánto crees tú que le tendría que pagar, si tú me has pagado 50? **100**". Al final se le vuelve a insistir sobre la misma idea preguntándole: "Entonces, ¿tú crees que cuando los señores de la tienda venden algo, lo venden por el mismo dinero que les ha costado a ellos en la fábrica, por más o por menos? **Por menos, porque los de la fábrica lo traen.**"

En definitiva, el tendero, por el mero hecho de vender y con independencia del precio, gana dinero. Si el niño se centra en la venta olvida que el vendedor tiene que comprar y que no todo lo que obtiene es ganancia.

La necesidad lógica de la ganancia

Algunos empiezan a entender la **necesidad lógica de la ganancia,** posiblemente muchos la ven, pero hay una especie de repugnancia a pensar que se puede cobrar más, por razones éticas, y, por ello, a la más mínima contrasugerencia retroceden.

JULIO (6;6) "¿Cuándo él [tendero] compra esa barra de pan [que vende a 22 pesetas] le cuesta 22, le cuesta más o le cuesta menos? **Yo creo que menos.** ¿Por qué? **Porque si le costara más no le podría dar la vuelta al señor que compra el pan.** No te entiendo, me lo quieres explicar otra vez. **Que mira, un señor compra el pan y entonces, si le paga más al que vende el pan, entonces no le puede dar la vuelta al señor que le ha comprado el pan a él.** ¿Entonces al señor de la tienda le cuesta menos el pan de lo que te cuesta a ti? **Sí.** ¿Cuánto le va a costar? **Pues unas 18 pesetas o 20.** Y a ti te lo vende por 22, por qué te lo vende por más dinero? **Es que han subido las cosas.** ¿Y te lo vende así porque han subido las cosas? **Sí.** ¿Tú crees que las tiendas hacen eso, los señores compran las cosas y las venden por más dinero? **No sé..., por lo mismo.** ¿Por lo mismo? **Quizá".**

Llega un momento en que los sujetos lo entienden, y el tránsito parece brusco.

EUSEBIO (9;0) "¿El señor de la tienda tiene que pagar también a la fábrica? **Sí.** ¿Y pagará lo mismo que has pagado tú, más o menos? **Menos.** ¿Por qué? **Porque si te lo dieran más caro no harías negocio.**"

Lo importante de la idea de ganancia es que es necesaria, que no puede depender de la voluntad del vendedor. Por ello respuestas como la de JOSE MIGUEL (8;4) indican que todavía no se ha entendido el fenómeno:

"**muchas veces por lo mismo, muchas veces por más, muchas veces por menos.** ¿Y de qué depende que lo ponga a un precio o a otro? **Porque muchas veces quieren ganar más dinero.** ¿Y eso es lo que hacen siempre? **No, mucha gente lo deja al mismo precio de la fábrica.** ¿Y a menos, alguna vez? **O a menos, sí.**"

Véase el contraste con un sujeto que ve la ganancia como una necesidad, como un aspecto esencial de la lógica mercantil:

RAQUEL (10;9) "Imaginaté que se me acaban los bolígrafos, ¿qué hago? **Con el dinero de vender los bolis**

compras bolis y los compras más baratos y luego los vendes más caros. ¿Los compras más baratos en la fábrica...? **Sí.** ¿Por qué es así? **Porque si no no ganarías nada. Si lo compras a un precio y lo vendes al mismo, pues te quedas igual.** ¿Siempre pasa eso? **Sí.**"

Las dificultades de la comprensión

Hemos ido viendo diversos factores que dificultan la comprensión. No es fácil considerarlos aislados con fines analíticos, pues, se presentan muy entremezclados, pero vamos a intentarlo, siguiendo también el trabajo de autores como Jahoda, Furth o Berti y Bombi. Creo que las dificultades de comprensión se pueden agrupar en dos tipos: las de tipo cognitivo y las de tipo socio-moral:

1. Las **dificultades de tipo cognitivo** son en esencia dificultades para manejar una gran cantidad de información. El sujeto no es capaz de controlar todos los aspectos del problema y se circunscribe sólo a uno de ellos. Los niños de cinco o seis años pueden entender ya algunos aspectos de la ganancia, y se dan cuenta de que si compramos un chicle por cinco pesetas y lo vendemos por 10, obtenemos un beneficio. Aunque la noción de base el niño la pueda entender, en el momento en que se ve en toda su complejidad no es capaz de atender más que a un aspecto de la situación. Se produce entonces una centración sobre un aspecto determinado, semejante a lo que se produce en otros problemas. A ello se unen las dificultades no sólo aritméticas, pero también aritméticas, para entender los cómputos. Vamos a ver cada una de estas dificultades.

a) **Centración sobre un aspecto** que destaca con olvido de los restantes. Este es uno de los problemas frecuentes, el niño se concentra en uno de los aspectos de la transacción y olvida los otros. Por ejemplo, puede resultarle difícil

ver al vendedor al mismo tiempo como comprador y sobre todo cuando se centra sobre el proceso de venta olvida las peculiaridades de la compra.

Algunos aspectos llamativos del fenómeno pueden contribuir a interpretarlo mal. Por ejemplo, los niños señalan que el tendero tiene que pagar más porque se lo traen a la tienda y entonces el fabricante tiene que gastar en gasolina. En cambio el comprador va el mismo a la tienda. Este aspecto tiene relación con el que vamos a considerar a continuación.

b) **Problemas con los cómputos.** Los niños no dominan todavía las operaciones aritméticas necesarias para entender el proceso de compraventa, pero, sobre todo no son capaces de aplicar esos conocimientos al caso concreto que se le plantea. Algunos de ellos no consiguen disociar el precio por unidad y el precio al por mayor y señalan que el tendero paga más porque compra muchos, sin darse cuenta de que puede perfectamente pagar menos por cada uno de ellos.

En relación con lo anterior está una explicación curiosa para defender que el tendero tiene que pagar más y es que se atribuye al fabricante el mayor trabajo, el de hacer las cosas, mientras que el tendero sólo las vende, por lo que tiene que cobrar menos. Lo notable de esta explicación, que pone de manifiesto la incapacidad sintética del niño, es que considera cada acto como aislado de los restantes, y no puede ver todos ellos conectados. Está considerando que el precio que pone el tendero sólo refleja su esfuerzo, olvidándose del trabajo anterior del fabricante, del que lo transporta y lo distribuye a las tiendas, etc. Los adultos sabemos que el coste total es el resultado de la adición de una serie de costes parciales, pero el niño no es capaz de adicionarlos, sino que considera cada uno de ellos independiente de los otros y piensa que el del fabricante es mayor que el del vendedor y, por tanto, el precio del fabricante debe ser mayor que el del tendero.

2. **Dificultades de tipo socio-moral.** Además de los problemas con el manejo de la información, el niño parece partir de unos presupuestos que le dificultan la comprensión del proceso económico.

a) **La identificación de lo económico y lo moral.** Como señaló Furth, el niño tiene que pasar de ver una realidad social que presenta caracteres personales a un mundo de relaciones impersonales. Para los adultos el mundo económico está regido por leyes propias que son distintas de las reglas que gobiernan otros ámbitos de la vida social. Por ejemplo, la idea de beneficio es central dentro de lo económico, mientras que otras relaciones sociales están gobernadas por la reciprocidad, el altruismo, la justicia, etc. Sin embargo, resulta curioso comprobar que para el niño esas normas sociales que se le tratan de inculcar, como son las del altruismo, la reciprocidad, ayudar a los otros, etc., las aplica también al terreno de lo económico. Esto le lleva a ver al vendedor como un amigo que nos está haciendo un favor, que nos está ayudando, dándonos algo que necesitamos, y, por tanto, no puede cobrar más de lo que le ha costado a él, porque eso no estaría bien. Pero esto se apoya además en otra creencia.

b) **El precio fijo.** Los niños piensan que las cosas tienen un precio determinado que es el precio justo y el precio es una propiedad de las cosas como lo es el color, el peso o el tamaño. Es una especie de realismo del precio semejante al realismo nominal que Piaget describió.

La idea de un precio justo es sin duda atractiva y ha tenido una larga trayectoria en la historia del pensamiento económico. Fueron, sobre todo los filósofos escolásticos, entre ellos Santo Tomás, los que consideraron que las cosas tenían un precio justo y que éste no se podía alterar en demasía,

pues, sería pecado (ver p. ej. Luis de Molina, 1597. Cf. también Schumpeter, 1954, Spiegel, 1987). Caben algunas variaciones sobre él, de acuerdo con la escasez, con la demanda, etc., pero tiene que mantenerse dentro de unos límites estrechos. Esto mismo es lo que opinan los niños que piensan que un objeto tiene un precio determinado, y no puede venderse por otro mayor porque eso sería abusivo. Lo curioso es que esta idea coexiste con la de que el precio es fijado libremente por el vendedor, como si fuera resultado de un acto de voluntad. Y aquí hay una contradicción que no resulta fácil de explicar, pues los sujetos están simultáneamente afirmando que el tendero puede cobrar lo que quiera, pero al mismo tiempo señalando que las cosas tienen un precio y rechazando, por tanto, la posibilidad de variar ese precio.

Todos los factores anteriores operan conjuntamente y todos son responsables de la dificultad que tiene el niño para entender la ganancia. La idea de un precio justo, por ejemplo, puede también relacionarse con los factores cognitivos, pues es más fácil entender el precio como fijo que ver éste como resultado de un equilibrio entre la oferta y la demanda.

Los niños se hacen liberales

Lo característico de las concepciones del niño es que, más que contradictorias, son **fluidas** o **elásticas**. Desde el punto de vista del adulto podemos percibir contradicciones en ellas, pero esas contradicciones sólo existen para el sujeto cuando dispone de un sistema lógico que las hace manifestarse. En el pensamiento del niño estas contradiciones no están apareciendo y no son tales. Sólo en el momento en que empiezan a aparecer como contradicciones es posible resolverlas. Esto se manifiesta, por ejemplo, respecto a la deter-

minación del precio a la que me acabo de referir. Como decía, para los niños la determinación del precio es un acto de voluntad ya sea del tendero, ya sea del fabricante o, incluso, del Ayuntamiento o de alguna instancia del poder. Pero aunque los niños dicen que se puede cobrar lo que se quiera, en realidad rechazan esa idea cuando les ponemos ejemplos y defienden la existencia de un justo precio, como los escolásticos.

Más adelante parece como si los sujetos abandonaran las doctrinas escolásticas y adoptaran los principios de la economía clásica, convirtiéndose en discípulos de Adam Smith. Un vendedor puede poner el precio que quiera, pero si cobra mucho nadie vendrá a comprarle:

> ANTONIO (10;6) "¿Y pueden poner el precio que quieran? ¿Por ejemplo, pueden poner 2 pesetas por este bolígrafo? **Sí.** ¿Y 1.000? **1.000 ya no porque sería un timazo. Ellos que lo pongan, no lo va a comprar nadie.** ¿Pero pueden poner entonces el precio que quieran? **Bueno, según.** ¿De qué depende entonces el precio de las cosas? **Porque es que los bolígrafos normalmente valen baratejos, valen 15 ó 20 pesetas.**"
> GONZALO (10;9) "¿Puede poner el precio que quiera? **Sí, pero si es muy caro no se lo compran.** ¿Pueden poner 2 pesetas? **Sí, pero sale perdiendo.** ¿Y a 1.000 pesetas? **Sí, pero no se lo compraría nadie.**"

Conclusiones

Todo lo anterior no pretende más que proporcionar algunas pinceladas sobre un problema complejo y que conocemos mal, como son las ideas económicas de los niños. Pero todo lo que hemos venido señalando muestra el largo camino que tiene que recorrer el niño para construir unas nociones que aparecen claramente en la mente de los adultos, que han olvidado ya el esfuerzo que han tenido que realizar para llegar a ellas. Hay otros aspectos evidentemente que no serán fácilmente comprendidos más que por los especialistas, en este caso por los economistas.

El estudio de estas nociones del niño no sólo nos enseña mucho sobre el desarrollo de su inteligencia, sino que tiene una gran importancia desde el punto de vista educativo. En efecto, en la escuela se suelen enseñar al niño las cosas como si tuviera la mente en blanco, como si no tuviera ideas sobre los problemas que se le enseñan. Sin embargo los niños tienen muchos conocimientos sobre la mayor parte de las cosas que se les enseña, conocimientos que quizá son incorrectos desde nuestro punto de vista, pero que están ahí. La enseñanza escolar, si quiere ser eficaz, tiene que incidir sobre esas nociones de los niños.

Todavía conocemos bastante poco sobre las nociones infantiles en el terreno social, sus ideas sobre la política, sobre la economía, su comprensión de la historia, su comprensión del orden social, etc., pero se trata de cuestiones que le interesan y sobre las que pregunta espontáneamente. La enseñanza escolar actual sobre estos temas es muy inadecuada y no responde a los intereses de los niños ni le facilitan la comprensión del orden social. Se precisa una reforma profunda de la enseñanza sobre todos estos temas. Y es necesario realizar muchas investigaciones en estos terrenos que nos ayudarán a entender cómo pensamos y también cómo podemos enseñar mejor los conocimientos que se consideran necesarios. ■

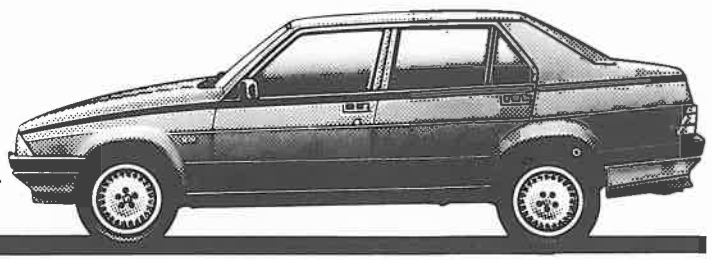
NOTAS

(*) Texto basado en partes de una conferencia pronunciada el 13 de mayo de 1987, en las "IV Jornadas de Pedagogía Operatoria: Desarrollo y medio escolar", organizadas por el Instituto Municipal de Investigación en Psicología Aplicada a la Educación (IMIPAE) de Barcelona. Aparecerá completo en las Actas de la Reunión.

(1) Los datos a que nos vamos a referir forman parte de un trabajo que hemos realizado con Gerardo Echeita y que forma parte de un conjunto de investigaciones sobre ideas sociales de los niños, emprendido hace años. Los datos se obtienen mediante entrevistas abiertas (que denominamos "clínicas", siguiendo la terminología y el método del psicólogo suizo Piaget), realizadas a 200 niños de ambos sexos, del 1.º a 5.º de EGB, con edades comprendidas entre los cinco años y los once meses y los diez años y once meses, de un colegio público de Madrid de clase media y media alta. En una parte de la entrevista el experimentador hace el papel de tendero y el niño el de comprador. La conversación se grava en un magnetófono y se transcribe literalmente. Estos datos coinciden con otros que obtuvimos en trabajos anteriores en otros centros y con los realizados sobre temas próximos por investigadores de otros países como Strauss en Estados Unidos, Jahoda en Inglaterra y Berti y Bombi en Italia.

(2) Las cifras entre paréntesis después del nombre del niño indican la edad en años y meses, así (6;6) indica seis años y seis meses.

Valores cotizados en TAYRE.
ALFA 75
Alfa 75 2.0: 128 CV CIN, más de 195 Km/h. **2.154.384** Ptas.
Alfa 75 2.5 Quadrifoglio Verde: 156 CV DIN, más de 210 Km/h. **2.740.572** Ptas.
Alfa 75 2.0 Turbo Diesel: 95 CV DIN, más de 175 Km/h. **2.550.572** Ptas.
PRECIO MATRICULADO



TAYRE EXPOSICION Y SERVICIO OFICIAL:
C/ Príncipe de Vergara, 253 - Tel. 457 76 34 - 28016 MADRID
ROBRIAUTO. AGENTE OFICIAL: C/ Orense, 30. - Tel. 455 89 97 - MADRID

Alfa Romeo

VEA LOS NUEVOS ALFA CON LOS PRECIOS DEL MERCADO COMUN

La crisis del intervencionismo post-keynesiano

Luis Orduna Díez
Profesor de Economía Aplicada.
Universidad de Comillas

1. Introducción

EL presente trabajo se enfrenta con los problemas más graves que padecen los sistemas económicos basados en el mercado lucrativo y capitalista. Asimismo se enfrenta a la incapacidad que está demostrando el modelo intervencionista, utilizado hoy por la política económica para afrontar dichos problemas.

Se trata de buscar las razones por las cuales, los desequilibrios fundamentales de las economías contemporáneas, no están siendo adecuadamente corregidos, mediante las medidas de corte intervencionista, que vienen aplicando los gobiernos de los distintos países capitalistas.

Es bien sabido que estas políticas gubernamentales asumen, como base teórica de apoyo, la concepción tradicional y convencional del mercado lucrativo de libre concurrencia. La teoría keynesiana, que es el punto de partida del intervencionismo actual, supuso un cambio notable, respecto a los principios marginalistas y respecto de las teorías del "laissez faire", cuya invalidez general había quedado totalmente evidenciada en el transcurso de la "gran depresión" de 1929. Pero el post-keynesianismo no ha logrado todavía construir un cuadro científico de principios generales, capaz de sustituir a las teorías clásica y neoclásica del equilibrio marginalista de largo plazo (1).

En este trabajo se trata de mostrar que, el keynesianismo, al asumir la idea de que el mercado lucrativo podría conducir a un equilibrio, más o menos automático, en cuanto se dieran las condiciones precisas en el lado de la demanda, ha supuesto, de hecho, una renuncia metodológica al estudio de las causas más profundas que subyacen detrás de las típicas crisis depresivas del sistema capitalista.

De esta elección metodológica se deriva el hecho de que el keynesianismo no haya podido encontrar un soporte teórico general para explicar cuál debería ser el equilibrio dinámico de la economía a largo plazo; por eso, se ha visto en la necesidad de asumir las ideas neoclásicas del mercado perfectamente competitivo, como base teórica de su propio modelo a largo plazo (2).

El intervencionismo actual, como continuador del keynesianismo, es una política económica, que se caracteriza por su falta de rumbo a largo plazo, que sólo opera eficazmente en el sector monetario y financiero de la economía, que no ha sido capaz de deshacer las contradicciones internas del modelo marginalista y que no se ocupa del estudio e implementación de las medidas necesarias para lograr un desarrollo económico, duradero y equilibrado. Es así como la política intervencionista, hoy al uso, sólo se ha manifestado válida en la corrección de determinados desequilibrios y en determinadas circunstancias; mediante la aplicación de la política monetaria puede frenar las tensiones inflacionistas, siempre que su agravamiento no provenga de efectos inducidos desde el exterior; y mediante la política fiscal, de déficit, trata de salir de las crisis depresivas, pero se está manifestando incapaz de lograr un desarrollo sostenido de las economías, cuando éstas carecen de una base tecnológica apropiada.

El desarrollo, antes que con cualquier otro elemento, tiene que ver con las decisiones de inversión creativa; las cuales, en una economía de libre concurrencia, dimanan, en su mayor parte, de las empresas. Estas operan por el lado de la oferta, por lo cual se escapan a la política de control intervencionista ejercida por los gobiernos desde el lado de la demanda. La inversión, en su dimensión cualitativa y cuantitativa y, sobre todo a largo plazo, es la variable fundamental que, de hecho, queda totalmente fuera del sistema de control

en el modelo intervencionista actual y que, por eso mismo, determina la incapacidad de éste para reconducir las economías nacionales por la senda del desarrollo sostenido y generalizado.

Si la economía, como ciencia social, quiere proseguir sus avances, será preciso dirigir los esfuerzos hacia el encuentro de nuevos caminos doctrinales, que traten de depurar y reconducir las teorías, hoy al uso, hacia otras áreas del pensamiento económico, desde las que se haga posible compatibilizar, de forma generalizada y duradera, las teorías económicas con los principios fundamentales de equidad, equilibrio y eficacia, que deben inspirar toda decisión económica, y también, por tanto, toda política económica gubernamental (3).

La realidad, aun tomada como un dato estructural, es siempre susceptible de transformación perfectiva, la cuestión estriba en saber diseñar la política económico-social, justa y eficiente, y en saber aplicarla de una forma equilibrada, duradera y progresiva, para que produzca los resultados esperados y con la máxima eficacia, y no sólo en el corto, sino sobre todo en el largo plazo (4).

2. La crisis económica y el enfoque metodológico del modelo intervencionista actual

La mayor objeción que cabe hacer a la teoría económica convencional, intervencionista, estriba, no sólo en sus insuficiencias, para hacer un diagnóstico completo, global, e interdependiente de la crisis actual, que azota por doquier al sistema capitalista, sino, sobre todo, en su incapacidad para suministrar medidas de política económica que permitan instrumentar soluciones válidas para superar dicha crisis.

Esta incapacidad del intervencionismo, se deriva, fundamentalmente de la metodología que le sirve como punto de partida. El modelo keynesiano, que es la base teórica de todo el intervencionismo actual, parte, en todos sus razonamientos, de la consideración del sistema de mercado lucrativo, como una realidad inamovible e incuestionable, es decir, como un dato no susceptible de cambio. Sentada esta premisa es lógico que toda la política económica keynesiana, se limite a desenvolverse en un plano de corto plazo, ya que, a largo plazo, según argumentó el propio Keynes, los avatares del mercado son imprevisibles (5).

A partir de ahí, mediante la utilización de políticas expansivas, aplicadas sobre la oferta monetaria o el gasto público, el intervencionismo, trata de incrementar la demanda efectiva, en las depresiones; igual que persigue moderar las crisis inflacionarias, utilizando políticas restrictivas de la liquidez, que reduzcan los desajustes, y trata, finalmente, de incidir, sobre el comercio exterior y el crecimiento general, a través de las políticas de fomento de inversiones y de fomento de las exportaciones.

Si la teoría económica, convencional, considera al sistema de mercado lucrativo como una realidad y como un dato inamovible a largo plazo es, porque implícitamente, atribuye al propio sistema una capacidad de autoevaluación hacia algún hipotético equilibrio, que habría de alcanzarse, automáticamente, aunque a corto plazo existieran desequilibrios. Toda la teoría económica convencional parte de este acto de fe en el mercado perfecto del que nos hablaron los marginalistas. Sobre esta base se ha construido la teoría intervencionista actual, que soslaya sistemáticamente la consideración estructural de los problemas economicos, para fijarse exclusivamente en su dimensión coyuntural y de corto plazo. Esta teoría ha intentado elevar sus postulados, después de algún tiempo, a categoría normativa, tratando de otorgar validez general a lo que sólo es una doctrina aplicable en casos concretos, y a corto plazo, para producir determinados efectos en el seno del sistema económico capitalista (6).

El enfoque metodológico para afrontar los problemas económicos debería ser, justamente, inverso al empleado por la teoría económica convencional.

Es necesario, primero, remontarse a las causas originarias y profundas de los problemas reales o externos que caracterizan la crisis. Despues, se requiere construir la hipótesis o modelo teórico, que debe guiarnos en el caminar científico, para luego, e inmediatamente, ir aproximando, mediante la dialéctica del conocimiento práctico y del conocimiento teórico, nuestras hipótesis y nuestras teorías, de manera que se correspondan con una explicación íntegra de la realidad, puesto que ambas, la razón práctica y la razón teórica, si son vedaderas también han de ser coincidentes. Sólo a partir de aquí podremos, finalmente, llegar a construir una Economía Normativa, capaz de indicarnos el camino a seguir en nuestro objetivo final, tendente a la transformación perfectiva, de los procesos que determinan la realidad económica (7).

Lo primero que habría que hacer si se quiere avanzar científicamente en el correcto diagnóstico de la crisis actual del capitalismo sería, distinguir bien la dimensión coyuntural de la dimensión estructural en que la crisis consiste, igual que es imprescindible separar los problemas de naturaleza real de los puramente monetarios, o los de corto plazo de los de largo plazo. Sólo así podremos, finalmente, distinguir los rasgos fundamentales que caracterizan la economía real y construir e implementar, finalmente, una Economía Normativa (8).

3. La crisis internacional y la idea convencional de mercado perfecto

Dicho esto, bastaría con demostrar que es imposible la existencia de un mercado perfecto, al estilo del concebido y asumido por toda la teoría económica convencional, para que su aparato teórico se desplomara íntegramente. Pues bien, esto es lo que justamente sucede, porque un sistema de mercado basado en la lucha competitiva entre sujetos desiguales, que se orientan a la obtención del máximo lucro individual, nunca puede llegar a ser un mercado perfecto y equilibrado, como queda, además, evidenciado continuamente por la realidad de los hechos (9).

La idea de mercado perfecto que sirve de modelo a la teoría económica se concibe como un sistema donde nadie puede influir en los precios de equilibrio resultantes de las transacciones, de tal manera que el juego de los egoísmos lucrativos, supuestamente racionales, de cada cual, determine automáticamente, a largo plazo, la desaparición de todo beneficio. Pero esta idea, sólo existe en el mundo de las entelequias, y no puede contar con ninguna posibilidad de aplicación real, mientras los individuos, tomen, como objetivo predominante de sus actividades en el seno del mercado, la obtención del máximo beneficio lucrativo.

Todo sujeto que acude a un mercado con la pretensión de obtener el máximo lucro posible en la lucha competitiva, si tiene un poder posicional de partida para ello, intentará y provocará, de hecho, un enriquecimiento a su favor y a costa de sus oponentes. Esto determinará la iniciación de un proceso en espiral que, en virtud del principio de competitividad, tenderá a incrementar el poder y la riqueza acumulativa del sujeto más fuerte o poderoso, hasta que consiga eliminar o someter cualquier elemento, que pudiera oponerse o resultar un obstáculo, para su pretensión última: alcanzar el máximo

lucro. He aquí, el proceso histórico, teórico y práctico que conduce a la idea de monopolio y de poder absoluto (10).

Un mercado real de carácter lucrativo no puede llevar a un equilibrio perfecto, dada la desigual posición de partida en que, por complejas razones históricas y culturales, se encuentran todos los individuos.

En base a lo que acabamos de exponer, se podría afirmar, de manera sucinta, que la crisis económica actual encuentra su origen en una doble causa; por una parte, los desequilibrios naturales a que llevan las imperfecciones del mercado competitivo y lucrativo, y de otra, los desequilibrios que, sobre esa misma realidad han implementado las distintas políticas reales y monetarias, intervencionistas, practicadas, unilateralmente, por las autoridades económicas de cada país, para defenderse y tratar de superar sus propios problemas. En este sentido, las medidas fiscales y monetarias de corte keynesiano, han servido para suavizar la crisis en el interior de algunos países, autárquicamente considerados, pero han dejado de tener validez, en cuanto se han enfrentado con los problemas económicos internacionales, así como, con los de carácter real y de largo plazo, que se refieren a lo estructural, entendiendo lo estructural como el conjunto de los rasgos más permanentes del sistema económico, que condicionan determinantemente su propia marcha a corto plazo y su desarrollo futuro.

Es desde esta visión estructural como puede apreciarse cabalmente, que las naciones subdesarrolladas se encuentran en inferioridad de condiciones para salir de la crisis, ya que por razones históricas, complejas, carecen de la tecnología, de la capacidad organizativa y del poder económico-financiero, necesarios para competir.

La teoría económica del comercio internacional, basada en el postulado de la ventaja de los costes comparativos, se ha constatado como inválida, para posibilitar el desarrollo simultáneo de todas las economías, sobre todo de las más pobres y necesitadas.

El subdesarrollo de estos países es lo suficientemente grave como para imposibilitar, en su interior, la aplicación de políticas de ajuste de estilo ortodoxo (entendiendo por tal la economía keynesiana y post-keynesiana), ya que la enorme pobreza existente en las capas más bajas de su población, imposibilita la realización de tales procesos de ajuste, dado que los sacrificios necesarios se harían insoportables para estos sectores poblacionales (11).

Los países desarrollados han conseguido trasladar sus desequilibrios internos hacia los países más débiles, mediante la aplicación de políticas comerciales y financieras, tendentes a reactivar las exportaciones, que era el único camino disponible para tratar de fortalecer la debilidad de su demanda interna, dentro de la ortodoxia convencional. Esto es precisamente lo que ha determinado, en el estado actual de la crisis, la aparición de una enorme deuda financiera internacional, contraída por los países subdesarrollados frente a los desarrollados y, en relación a la cual, los países deudores se han declarado insolventes (12).

El estancamiento y el paro estructural de las economías, por un lado, y el desequilibrio monetario y financiero internacional, por otro, son, por tanto, los dos grandes problemas de la crisis, que están resultando insolubles en el contexto del modelo intervencionista actual sobre los mercados. De ahí, que nadie pueda prever cuál será el resultado o desenlace final de la crisis y quien habrá de pagar, finalmente, sus costes.

Algunos países desarrollados que han aplicado políticas económicas de ajuste consideradas ortodoxas por la teoría convencional han conseguido superar sus desequilibrios monetarios, aunque normalmente lo han hecho a costa del empobrecimiento de las capas sociales más débiles que, como los asalariados y los poseedores de rentas fijas, o los parados y quebrados, no han podido repercutir sobre los incrementos de precios, la merma de poder adquisitivo sufrida por sus rentas.

Pero en el ámbito internacional no es posible, en el momento presente, implementar una política económica eficiente, de carácter intervencionista, dada la inexistencia de una autoridad económica internacional, capaz de ejercer su poder, de manera similar a como el intervencionismo funciona en el seno de las economías nacionales (13).

4. Las insuficiencias básicas del modelo intervencionista

La causa última de todos los desequilibrios económicos de la crisis se encuentra, por tanto, en la estructura de funcionamiento que caracteriza al sistema capitalista y lucrativo de mercado, ya que prácticamente todas las transacciones que tienen lugar en su seno resultan automáticamente desequilibradas.

En efecto, si entendemos que un sistema de mercado está en equilibrio cuando todas y cada una de las transacciones que tengan lugar en los intercambios estén también equilibradas, y si suponemos que una transacción resulta perfectamente equilibrada cuando el valor económico de lo entregado por una de las partes, atendidas todas las circunstancias, resulte equivalente a lo entregado por la otra, atendidas también todas las circunstancias, incluido en ambos casos el enriquecimiento recíproco que pudiera resultar. No cabe duda que, entonces, podemos convenir que este tipo de equilibrio no puede darse en el seno de un mercado real de carácter lucrativo. Todo sujeto que actúa en un mercado lucrativo se ve forzado, por el juego de fuerzas concurrentes, a provocar el desequilibrio de las transacciones en que interviene, tratando de inclinar los precios a su favor, como única posibilidad de defender sus propios intereses de la agresividad ajena. Por eso, todo mercado lucrativo es radicalmente injusto en términos de equidad, hasta el punto de que si algún sujeto dejara de actuar lucrativamente en el mercado real, sus intereses se verían gravemende dañados en beneficio de aquel otro sujeto que lograra imponerse sobre el mercado, en virtud de la ley del más fuerte (14).

Un mercado basado en la pretensión ilimitada de lucro conduce a una competitividad también ilimitada que determina, finalmente, desequilibrios también ilimitados, tanto cuantitativamente como cualitativamente. Esto se manifiesta en un proceso histórico de generación de desigualdades injustas, tanto en lo que se refiere al poder de decisión como en lo que afecta a la distribución de la riqueza creada.

5. Resumen y conclusiones

Dicho esto se puede afirmar que la idea de mercado lucrativo, que Keynes trataba de salvar con su modelo intervencionista, no puede considerarse válida ni como instrumento de orden económico, ni como referencia científica para lograr ningún hipotético equilibrio.

La conclusión fundamental, que se deduce de lo dicho, es que resulta vano el intento de apoyarse en el mercado lucrativo, para la construcción de un orden económico equilibrado, ya que no es posible deducir un orden sobre una realidad que, autónomamente, resulta desordenada si prima-

riamente no se acomete un proceso de transformación de la causa, que origina dicho desorden autónomo.

El actual sistema capitalista de mercado lucrativo, tanto en el ámbito personal como en el empresarial, y tanto en el nivel nacional como en el internacional, viene a suponer la institucionalización de un sistema de organización económica, caracterizado por su falta de equidad en términos de justicia económico-social, ya que parte de las desigualdades históricas injustas, engendradas por el propio sistema, y tiende a provocar su incremento y multiplicación, acumulativa, con carácter ilimitado (15).

El funcionamiento correcto de un sistema económico que pretenda alcanzar su propio desarrollo y el progreso de los sujetos que lo conforman, debería ser justamente inverso al del mercado lucrativo, es decir, debería estar basado en fines creativos de carácter armónico. Esta creatividad debería manifestarse no sólo en la estructura de todas las organizaciones e instituciones económicas (incluidas las empresas), sino también en las acciones y resultados engendrados por el sistema en sus diversos niveles de decisión operativa (16).

El decisor libre que opera dentro de un sistema, si pretende alcanzar su propio progreso con carácter creativo y duradero ha de implementar sus acciones armónicamente con las de sus demás decisores concurrentes, a fin de poder avanzar juntos en una misma dirección (17).

Esto que es válido para ser aplicado al funcionamiento interno de todo sistema, basado en la conducta y el comportamiento humano y social, tiene plena utilidad, tanto en el campo de la organización y dirección de las empresas económicas, como en el de cualquier macrosistema económico social, sea éste de carácter sectorial, sea de orden nacional o sea de orden supranacional. Todo sistema de organización basado en las conductas humanas, que aspire a un progreso eficiente, ha de inspirarse en un principio de armonía creadora. El sistema económico, en su conjunto, funcionará con éxito, cuando sea capaz de organizar sus empresas de una manera armónica, a fin de que éstas resulten verdaderamente creativas y duraderas. Lo cual equivaldría a conseguir una mejora continuada de la productividad de todas las empresas en un marco de orden general que valore y posibilite su propio desarrollo futuro.

De lo dicho se deduce que, un sistema económico basado en el mercado lucrativo, pueda ser superado por otro basado, predominantemente, en la planificación (18). La planificación, implementándose sobre el sistema de mercado, ha de tomar a éste, mientras subsista, como un instrumento al servicio de los fines generales planificados. Pero la legitimidad de la planificación, como sistema de superación del mercado lucrativo, implica la existencia de un previo proceso de organización institucional y jurídica para hacer posible un sistema de decisiones concertadas en el ámbito de la vida económico-social, en sus líneas fundamentales.

La eficiencia productiva y la eficacia distributiva e inversora de un sistema de planificación, será tanto mayor cuanto más equitativo y racional sea el proceso institucional, en cuyo seno se han de tomar las decisiones planificadoras básicas y generales.

En este sentido, el análisis comparado del modelo japonés de desarrollo económico, que se caracteriza por ser una planificación al servicio del capitalismo interior dominante, orientada al expansionismo internacional, puede ser de gran utilidad a efectos de extraer (previas las adaptaciones necesarias en razón de nuestra diversidad cultural y ética) lecciones prácticas y teóricas que nos permitan llegar a una planificación eficiente y duradera, desde los actuales sistemas capitalistas occidentales, a través de un proceso racional y continuado de autotransformación sistémica (19).

Toda planificación eficiente y duradera ha de estar orientada simultaneamente hacia el logro del progreso económico cuantitativo y hacia la construcción de un sistema cada vez más equitativo, susceptible de validez general y universal (20). ■

NOTAS

(1) *A este respecto puede verse la opinión de Sampedro, J. L. en* ***Estructura económica,*** *Ed. Aries (pág. 240 y sig.).*

(2) *Una crítica de las teorías convencionales del equilibrio puede verse en* ***T.ª económica y regiones subdesarrolladas*** *(caps. X y XI) Myrdal, G., Ed. FCE, México.*

(3) *Tinbergen, J. y otros* ***Hacia una economía mundial.*** *(Cap. VII), Ed. Oikos-Tau. Barcelona.*

(4) *Myrdal, G.: Op. Cit. (Pág. 150 y sig.).*

(5) *Rojo, L. A.: "Apuntes de teoría económica III". (2.ª parte, pág. 5) Ed. Facultad de CC. EE. y EE. de la Universidad Complutense. Madrid, 1968.*

(6) *Myrdal, G.: Op. cit. (Pág. 151 y sig.).*

(7) *Piaget, J.:* ***Metodología de las ciencias sociales.*** *(Pág. 529 y sig.). Ed. Alianza. Madrid.*

(8) *Piaget, J.: Op. cit. (Pág. 563 y sig.).*

(9) *Sampedro, J. L.: Op. cit. (Cap. 12 y 13).*

(10) *Emmanuel, Bettelheim y otros:* ***Imperialismo y comercio internacional: El intercambio desigual".*** *(Pág. 129 y sig.). Ed. Siglo XXI. Madrid.*

(11) *Myrdal, G.:* ***Reto a la pobreza.*** *Ed. Ariel. Barcelona.*

(12) *Gunder Frank:* ***La crisis mundial.*** *Ed. Bruguera. Barcelona (Cap. 4 y 5).*
En la prensa diaria se recogen constantemente noticias sobre el problema de la deuda financiera internacional; puede verse a este respecto, ***El País*** *del día 9 de febrero de 1986 (pág. 46).*

(13) *Tinbergen, J.:* ***Reestructuración del orden internacional.*** *Ed. FCE. México.*

(14) *Myrdal, G.:* ***Teoría económica y regiones subdesarrolladas.*** *(Pág. 153 y sig.). Ed. FCE. México.*

(15) *Sampedro, J. L.: Op. cit. (pág. 263).*

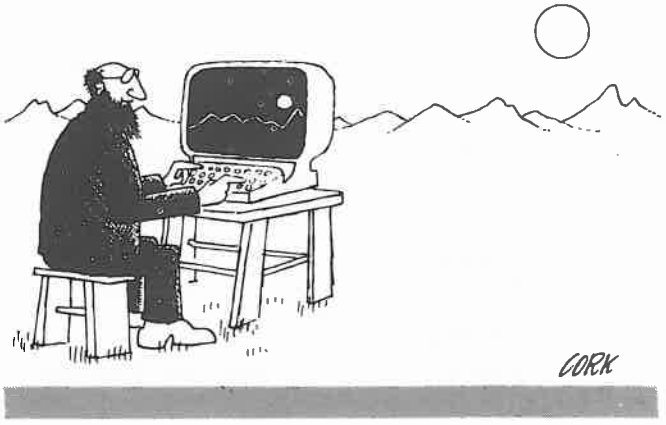
(16) *Koonz-O'Donnell:* ***Administración.*** *Ed. Mc Graw Hill. New York.*

(17) *Saña, H.:* ***El capitalismo y el hombre.*** *Ed. EDICUSA. Madrid.*

(18) *Schumpeter, J.:* ***Capitalismo, socialismo y democracia.*** *Ed. Aguilar. Madrid.*

(19) *Orduna, L.: "El desafío económico japonés". Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. 1984.*

(20) *Tinbergen, J.:* ***La planeación del desarrollo.*** *Ed. FCE. México.*



La financiación de la innovación en el CDTI

Sergio Barba-Romero
Profesor de Fundamentos de Análisis Económico. Universidad de Alcala de Henares

José Luis Bárcena
Director Financiero del CDTI

Miguel Angel Plaza
Jefe del Departamento de Evaluación Financiera del CDTI

Introducción

HACE escasamente unos meses un estimado compañero hacía una afirmación no por dolorosa menos cierta: "... el crecimiento de los recursos destinados a I + D no aparece acompañado de las mejoras necesarias en los mecanismos de organización, coordinación y control que deben asegurar su eficaz utilización." (Rafael Myro en su presentación de la sección de Política Industrial y Energética, pág. 102 del n.º 23 de "Economistas", 1987, dedicado al balance anual de la economía española). El propósito de este trabajo es el de ofrecer algunas reflexiones alrededor de lo anterior, algunos datos y una experiencia concreta de mejora de la planificación financiera de la I + D, en el seno del **Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial** (CDTI).

La financiación pública de la innovación

No es decir nada nuevo el afirmar que el desarrollo económico está basado en el cambio tecnológico y en la innovación. En primer lugar porque esta afirmación pertenece al acerbo de la teoría económica empírica, bien representado en la consideración schumpeteriana de la innovación como causa principal de los ciclos Kondratieff. En segundo lugar, porque este empirismo al que se hace referencia se contrasta y manifiesta en el día a día económico a través del esfuerzo que realiza el mundo empresarial para obtener nuevos productos y emplear nuevos procesos; en definitiva, para competir en unos mercados cada vez más selectivos y especializados.

Aunque al empresario se le adjudique el principal papel en la tarea innovadora, todos los gobiernos de los países industrializados toman una postura activa, en mayor o menor medida, propiciando y promoviendo la innovación de acuerdo con las circunstancias económicas en que se encuentren.

Así, la actuación de la Administración apoyando y dinamizando la actividad innovadora se basa en la necesidad de hacer cambiar el tejido industrial de forma que evolucione tecnológicamente por sí solo y como resultado disminuyan la dependencia tecnológica y los riesgos de la innovación, aumente la rentabilidad a corto plazo de las inversiones en I + D y se creen las condiciones favorables para poder competir en los mercados exteriores e interiores.

Para ello las políticas tecnológicas o de innovación se plantean objetivos que en términos generales se pueden resumir en los siguientes:

— Incentivar a las empresas a realizar innovación.

— Fomentar y potenciar la formación de investigadores y técnicos.

— Difundir y transmitir los conocimientos científicos y tecnológicos para asegurar la aceptación del progreso tecnológico por las sociedades.

— Coordinar el sistema ciencia-tecnología-innovación, estableciendo las reglamentaciones adecuadas.

— Regular el acceso y aprovechamiento de las transferencias de tecnología.

Sin embargo, en la práctica, una política de innovación utiliza una serie de instrumentos, de entre los que destacan los de carácter financiero. Se observa una creciente dedicación de fondos y recursos públicos a las actividades de I + D los cuales se aplican de forma directa mediante la concesión de subvenciones y préstamos a las empresas y a través de las propias dotaciones presupuestarias a los Centros Públicos de Investigación. De forma indirecta mediante la implementación de medidas de tipo fiscal, fundamentalmente.

Uno de los datos que se manejan con más frecuencia a la hora de medir el esfuerzo realizado por los gobiernos en la actividad innovadora es el porcentaje sobre el PIB de los recursos públicos aplicados, compensando así la falta de los de origen privado (Cuadro 1).

CUADRO 1

Porcentaje sobre el PIB de los recursos destinados a la innovación tecnológica en algunos países cercanos

	% del PIB	
	Total	Origen público
Bélgica	1,4	1,0
Francia	2,3	1,4
Inglaterra	2,2	1,1
Italia	1,0	0,7
ESPAÑA	0,8	0,6

FUENTE: Sciences & Techniques, n. 38, June 1987.

Consecuentemente con todo esto parece claro que el esfuerzo financiero público apalanca el privado, incentivando la inversión en I + D. Sin embargo, ante una situación de déficit público, con escasez de recursos y coste del dinero elevado, la pregunta es: ¿Cuál es el nivel de recursos públicos a emplear? ¿Se trata de alcanzar un porcentaje de participación sobre el PIB de los gastos privados en I + D que sea representativo de una evolución tecnológica adecuada a la estructura económica del país?... o simplemente, ¿Se debe ir generando la demanda empresarial con recursos públicos en innovación mientras potencialmente exista?

Estas preguntas se las han planteado los autores de este artículo como consecuencia de la necesidad de controlar la gestión de los recursos públicos destinados a la financiación de la innovación empresarial a través del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). Tal gestión precisa contar con un instrumento de planificación que permita calibrar, a medio plazo, cuáles son las necesidades de recursos públicos a aplicar a la financiación del I + D empresarial en función del éxito de los proyectos y, consecuentemente, en función de la devolución de los fondos por la lógica generación de cash-flow.

En las secciones siguientes se describen la actividad del CDTI y el instrumento de planificación utilizado para los fines comentados en el párrafo anterior.

Naturaleza y funciones del CDTI

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) fue creado en 1978 como Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Industria y Energía. La Ley 27/1984, de 26 de julio, sobre Reconversión y Reindustrialización transformó el Organismo Autónomo en una Entidad de Derecho Público sometida al Derecho Privado en sus relaciones jurídicas externas, lo que permitía al CDTI la necesaria agilidad y rapidez de actuación para realizar las funciones y desarrollar los servicios que, en función de las necesidades sentidas por la industria, debía acometer.

El CDTI, como órgano ejecutor de la política de innovación industrial del Ministerio de Industria y Energía, tiene encomendado el fomento y desarrollo de la innovación tecnológica. Para el cumplimiento de dicho objetivo y de acuerdo con su reglamento y la ley 13/1986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica, el CDTI tiene encomendadas, entre otras, las siguientes funciones:

— Identificar áreas tecnológicas prioritarias.

— Promover la colaboración entre la industria y las instituciones y organismos de investigación y desarrollo tecnológico.

— Promocionar la explotación industrial de las tecnologías desarrolladas por iniciativa del propio Centro o por otros centros públicos y privados y apoyar la fabricación de preseries y la comercialización de nuevos productos y procesos, especialmente en mercados exteriores.

— Participar a riesgo y ventura o mediante créditos privilegiados en programas y proyectos de desarrollo tecnológico o de diseño industrial.

— Participar en operaciones de capital-riesgo, mediante la toma de acciones u otras participaciones minoritarias representativas del capital social en nuevas empresas con tecnología emergente.

— En relación con el Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico ejercerá las funciones siguientes:

a) Evaluar el contenido tecnológico y económico-financiero de los proyectos en los que intervengan empresas.

b) Contratar con las Universidades, Organismos Públicos de Investigación y empresas la promoción de la explotación comercial de las tecnologías desarrolladas por ellas.

c) Colaborar con la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología en la obtención de los adecuados retornos científicos, tecnológicos e industriales de los Programas Internacionales con participación española y gestionar los que, de acuerdo con lo establecido en el artículo 8 de la Ley 13/1986, de 14 de abril, aquella le recomiende.

Los mecanismos de actuación previstos, en coherencia con las funciones antes comentadas, son de dos tipos:

a) Actuaciones de promoción y apoyo a la innovación de carácter no financiero.

— Promoción y gestión de las posibilidades de intercambio tecnológico y nuevas inversiones con establecimiento de oficinas en el exterior.

— Asesoramiento tecnológico a través de la Red Regional de Asesores radicados en las Comunidades Autónomas.

— Información Tecnológica.

— Promoción del Diseño Industrial.

— Promoción de la Innovación Tecnológica.

— Apoyo a la comercialización de los nuevos productos desarrollados con la participación del Centro.

b) Actuaciones de carácter financiero.

— Financiación de proyectos de inversión en I + D, tanto de ámbito nacional como internacional, en los que participen empresas españolas.

— Gestión de los recursos aplicados a programas internacionales y de los retornos científicos, tecnológicos e industriales.

— Colaboración con las empresas en la definición y gestión del paquete financiero que necesita cada proyecto.

Dentro de las actuaciones financieras y concretamente para la financiación de proyectos de inversión en I + D, el CDTI tiene definidas tres formas de actuación:

— Participación en operaciones de capital-riesgo: Las aportaciones a capital riesgo del CDTI constituyen una inversión en acciones o en títulos valores similares de empresas que intentan desarrollar tecnologías emergentes o en aquellas entidades en las que la participación del CDTI signifique un necesario apoyo institucional para desarrollar un proceso de innovación tecnológica. En esta modalidad fi-

CUADRO 2

Estadística de proyectos 1-I-78 / 31-XII-86 distribuidos por modalidad de aportación

Período	Riesgo y ventura	Crédito privilegiado	Capital riesgo	Total
1-I-78/31-XII-83				
N.º Proyectos aprobados	176	—	—	176
Inversión total (millones de ptas.)	8.165	—	—	8.165
Inversión CDTI (millones de ptas.)	4.431	—	—	4.431
1-I-84/31-XII-86				
N.º Proyectos aprobados	95	283	6	384
Inversión total (millones de ptas.)	10.117	39.683	336	50.136
Inversión CDTI (millones de ptas.)	4.760	17.883	161	22.804
Totales 1-I-78/31-XII-86				
N.º Proyectos aprobados	271	283	6	560
Inversión total (millones de ptas.)	18.282	39.683	336	58.301
Inversión CDTI (millones de ptas.)	9.191	17.883	161	27.235

nanciera y de acuerdo con la filosofía en la que se enmarca el Capital-Riesgo, la participación del CDTI es minoritaria y limitada en el tiempo, ya que su intervención no pretende controlar la empresa, sino participar en los eventuales riesgos y posibles beneficios que permitirían la financiación de nuevos proyectos de I + D. Una vez que el proyecto ha sido desarrollado con éxito, el CDTI vende su participación a los propios accionistas de la entidad o a un tercero idóneo.

— Financiación a riesgo y ventura: Se realiza mediante la asignación de unas cantidades que el CDTI aporta a lo largo del desarrollo del proyecto. Estas cantidades se ligan a las etapas o hitos del proyecto previamente definidos, que abarcan desde la fase de investigación y desarrollo hasta la de industrialización e introducción comercial. La amortización de la aportación del CDTI se realiza a través de un Canon de Reembolso ligado a las ventas, es decir, durante la etapa de comercialización. Dicho Canon de Reembolso se establece en función del Período de Recuperación de la Aportación del CDTI, normalmente entre dos y seis años, al que se liga un tipo de interés anual que, actualmente, varía según este plazo desde el 7% hasta un máximo del 11%.

— Concesión de créditos privilegiados: Las ayudas financieras que se materializan en forma de créditos privilegiados se aplican a las empresas que desarrollan proyectos en los que predomina el riesgo técnico. La vida del crédito se adapta a las necesidades de fondos que precise el proyecto, con un tipo de interés anual que oscila entre el 7 y el 11 %, en función del período de devolución que estará comprendido entre dos y seis años. La concesión de créditos privilegiados se rige bajo la fórmula tradicional de cuantificar el valor del principal y sus disposiciones de acuerdo con las fases de desarrollo del proyecto, el calendario de amortizaciones en función del cash-flow previsto del mismo y el tipo de interés que dependerá del período del tiempo transcurrido entre las disposiciones y la amortización total del crédito.

La transformación del CDTI de Organismo Autónomo en Sociedad Estatal supuso un profundo cambio en la naturaleza jurídica de los contratos sucritos con las empresas y por tanto en la dinámica de desembolsos y recuperaciones y al mismo tiempo se amplió el abanico de instrumentos aplicados para la financiación del I + D, pasándose de la financiación a riesgo y ventura como única fórmula financiera en la etapa de Organismo Autónomo (1978/1983) a las tres fórmulas antes descritas en la actual etapa de Sociedad Estatal. En el Cuadro 2 se presenta un desglose de los proyectos aprobados por el CDTI desde su creación hasta el año 1986 inclusive, distinguiéndose la etapa en que fueron aprobados y el instrumento financiero o modalidad de la aportación del CDTI.

Efectos de la financiación CDTI

Desde el punto de vista de la empresa, la financiación CDTI actúa en un doble sentido, por un lado comparte con el empresario el riesgo que toda innovación supone y por otro incide favorablemente en la rentabilidad de la empresa. De estos dos efectos, el primero se produce como consecuencia de que, una vez que el CDTI decide financiar un proyecto no exige ninguna clase de garantía adicional, siendo su única garantía la confianza que le inspira el propio proyecto, así como el equipo técnico que lo desarrolla y el equipo gerencial de la empresa. El segundo efecto viene relacionado con el efecto apalancamiento que producen los créditos blandos que concede el CDTI, ya que si un determinado proyecto cumple la condición de "efectuabilidad de la inversión", en la medida en que se sustituyen fondos propios (generalmente con un costo financiero mayor) u otras fuentes financieras más caras, se produce un apalancamiento financiero positivo que incrementa la rentabilidad de la inversión para la empresa.

Desde el punto de vista de la Innovación Tecnológica, la financiación CDTI, por los incentivos que la misma supone y los estímulos de carácter no financiero que ofrece (apoyo institucional a los nuevos productos/procesos o servicios desarrollados), juega un papel de motor de la innovación tecnológica, produciendo un importante efecto arrastre de los fondos destinados al I + D. En esta línea, el CDTI desde 1986 ha establecido un procedimiento de colaboración con otras entidades financieras (Banco de Crédito Industrial, Banco

CUADRO 3

Desglose por áreas de los proyectos aprobados durante el trienio 1984/1986

CDTI Area	N.º de proyectos	Inversión total (millones ptas.)	Inversión (millones ptas.)
Agroalimentaria	71	7.827	3.721
Biotecnología, Medicina y Química	90	14.385	6.653
Electrónica e Informática	90	14.002	5.852
Mecánica y Procesos Industriales	70	8.507	3.899
Industrias Diversas	63	5.415	2.679
Totales	384	50.136	22.804

de Crédito Agrícola y diversas entidades de capital-riesgo) con el fin de consolidar financieramente los proyectos. Mediante la colaboración de estas entidades, junto con la financiación del CDTI y los recursos propios de la empresa se consigue crear un paquete financiero que permite cubrir todas las fases de un proyecto, es decir, desde las fases de investigación y desarrollo, hasta las de industrialización e introducción comercial.

Dado que la función del CDTI es la de contribuir a la mejora de la posición competitiva de la industria española, elevando su nivel tecnológico, su actividad se extiende a todos los sectores industriales. En el Cuadro 3 se presenta el desglose por áreas tecnológicas de los proyectos aprobados por el CDTI durante el trienio 1984/1986, es decir, desde su transformación en Sociedad Estatal.

Como puede observarse en el cuadro anterior todas las áreas o sectores industriales han respondido, en mayor o menor medida, al reto que supone para la empresa española la innovación tecnológica, destacando aquellas empresas encuadradas en los sectores de Biotecnología, Medicina y Química y las de Electrónica e Informática.

Los efectos producidos por la financiación CDTI desde el punto de vista socio-económico pueden resumirse en: creación de nuevas empresas, creación de puestos de trabajo y potenciación de las pequeñas y medians empresas.

De los datos reflejados en el Cuadro 3 correspondientes al trienio 1984/1986, y barajando otros aspectos de los proyectos financiados por CDTI pueden extraerse, entre otras, las siguientes conclusiones:

— La actividad del CDTI ha llevado aparejada la creación de 88 nuevas empresas, ligadas a otros tantos proyectos de I + D, lo que supone que el 23% de los proyectos financiados por el Centro corresponden a empresas que se crean para el desarrollo del mismo.

— Consolidando la filosofía de actuación de que todo proyecto que se desarrolla con éxito necesariamente tiene que tener su adecuado reflejo en el entorno social, los proyectos participados por CDTI han supuesto la creación de 3.721 puestos de trabajo directo, de los que 1.457 corresponden a empresas de nueva creación.

— El destino de la financiación CDTI por tamaño de las empresas, según el número de empleados, ha sido un 42% para empresas de hasta 25 empleados, un 22% para empresas de entre 25 y 100 empleados y el 36% restante para empresas de más de 100 empleados. La distribución del número de proyectos aprobados por tamaño de empresa, igualmente según el número de empleados, ha sido similar al destino de la financiación CDTI, correspondiendo el 51% de los proyectos a empresas de hasta 25 empleados, el 23% a empresas de entre 25 y 100 empleados y el 26% restante a empresas de más de 100 empleados.

De los proyectos aprobados por CDTI durante el trienio 1984/1986, presentados en el Cuadro 3 anterior, resultan las características siguientes (Cuadro 4).

CUADRO 4

	Para el conjunto de los 384 proyectos aprobados	Para los 88 proyectos de empresas nuevas
Inversión conjunta media (millones ptas.)		
Por proyecto	131	155
Por puesto de trabajo creado	13	9
Inversión CDTI media (millones ptas.)		
Por proyecto	59	70
Por puesto de trabajo creado	6	4
Efecto arrastre de la inversión CDTI		
Inversión conjunta media/ inversión CDTI media	2,2	2,2
Creación media de puestos de trabajo		
Por proyecto	10	17

Como resumen de la experiencia CDTI puede concluirse que la pequeña y mediana empresa española ha mostrado mayor dinamismo frente a la innovación tecnológica que las grandes empresas. La implementación de medidas concretas por parte de la Administración, tanto Central como Autonómica, tendentes a estimular la investigación, el desarrollo y la innovación en la industria, están teniendo favorable acogida por las PYMES a la vez que están originando el nacimiento de nuevas empresas, que por otra parte, al menos en los proyectos CDTI, son las que generan mayor número de puestos de trabajo. La financiación CDTI ha producido un importante efecto arrastre de los fondos destinados al I + D, consiguiendo que los recursos totales aplicados en los proyectos aprobados hayan supuesto 2,2 veces su participación en los mismos.

CUADRO 5

Cuadro principal de mando del modelo CDTI11 (aspecto parcial)

	A	C	E	F	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	CDTI11	1986	Base	%	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
2																		
3	INa	10.000			16.713	18.515	19.452	19.375	19.351	18.888	18.747	18.719	18.713	18.712	18.712	18.712	18.712	18.712
4																		
5	PGE		4.000	5.00	4.200	4.410	4.630	4.862	5.105	5.360	5.628	5.910	6.205	6.516	6.841	7.183	7.543	7.920
6	Remanentes	7.000*			7.000	4.604	7.744	12.022	17.547	23.234	29.576	35.822	42.202	48.827	55.724	62.914	70.412	78.234
7	RI	5,52%	5.52%		737	972	1.048	12.022	1.069	1.055	1.039	1.034	1.033	1.033	1.033	1.033	1.033	1.033
8	R				4.240	5.788	6.664	7.149	7.033	7.464	7.141	7.028	7.006	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
9	Recursos				16.177	15.775	20.086	25.105	30.754	37.113	43.385	49.793	56.447	63.376	70.599	78.131	85.988	94.186
10																		
11	GExplot		400	5.00	620	441	463	486	511	536	563	591	621	652	684	718	754	792
12	D				10.953	7.590	7.600	7.072	7.009	7.001	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
13	Aplicados				11.573	8.031	8.063	7.559	7.520	7.537	7.563	7.591	7.621	7.652	7.684	7.718	7.754	7.792
14																		
15	Dispo final				4.604	7.744	12.022	17.547	23.234	29.576	35.822	42.202	48.827	55.724	62.914	70.412	78.234	86.394
16	id sin PGE				404	3.334	7.392	12.685	18.129	24.216	30.193	36.293	42.622	49.209	56.073	63.229	70.691	78.475
17	Autom. Fin.				(6.596)	(1.271)	(352)	662	582	982	617	471	419	382	349	315	279	241
18	C		7.000	0.00	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
19																		
20	α Des	0.873	0.87	0.00	0,87	0.87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87
21	β Rec	0.802	0.80	0.00	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
22																		
23	DPO	0.498	0,50		3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
...	...	...	...		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
30	DPreti	3.500*			3.500	910	930	91	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910
...	...	...	...		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
33	DP				12.500	8.697	8.727	8.127	8.054	8.045	8.044	8.044	8.044	8.044	8.044	8.044	8.044	8.044
..	...	...			...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
49	RP				5.250	7.220	8.322	8.928	8.779	9.316	8.912	8.771	8.743	8.736	8.736	8.736	8.736	8.736
...	...	...	...		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
54																		

Un modelo de políticas de financiación

Objetivos y estructura general del modelo

Para cumplir los objetivos expuestos al principio de este artículo, se concibió y desarrolló un instrumento informático muy operativo que permitiese examinar rápidamente distintos escenarios hipotéticos y distintas políticas de compromiso de los fondos destinados a nuevos proyectos en los próximos ejercicios.

Tendría en cuenta para ello, las vías de obtención de recursos (fundamentalmente los procedentes de los Presupuestos Generales del Estado y de las Recuperaciones por Principal y por Intereses de los proyectos anteriores), y las aplicaciones de los mismos (Desembolsos en nuevos proyectos, Gastos de Explotación, etc.). Existe un desajuste entre los ritmos previstos y reales de Desembolsos y de Recuperaciones de Principal, cuya adecuada estimación es clave en las decisiones de política de compromisos (futuras inversiones) a tomar.

La operatividad buscada se consigue mediante una implementación informática sencilla y flexible en ordenadores personales del tipo PC compatible. Asimismo se opta por una herramienta de simulación de escenarios tan versátil y directa, incluso para potenciales usuarios sin previa experiencia informática, como es la Hoja de Cálculo, en lugar de emplear otros enfoques de simulación más potentes pero también más aparatosos de desarrollar y utilizar.

En el Cuadro 5 parece impreso parte del cuadro principal de mando del modelo, denominado CDTI11, con un conjunto ilustrativo de datos. En líneas generales las filas (numeradas de 1 a 54 en el cuadro) recogen conceptos (variables) y las columnas (rotuladas de A a U), a partir de la quinta, períodos anuales. Asimismo las primeras columnas se utilizan para describir las variables, fijar los datos iniciales correspondientes al período cero (1986 en este caso), y para permitir fijar el escenario concreto que se desea simular, por medio de un valor base y un porcentaje anual de variación en determinadas variables. Todas las magnitudes monetarias vienen en millones de pesetas, y los porcentajes (%) en realidad están siempre expresados en fracciones de uno.

El modelo contiene asimismo un banco permanentemente actualizado de los datos financieros relevantes de los proyectos ya comprometidos, cuya función es la de suministrar los valores más recientes de ciertas variables iniciales y parámetros necesarios al modelo.

La tabla del Cuadro 6 describe algunas de las variables más relevantes que el modelo maneja, clasificadas en dos tipos:

Tipo I.—Exógenas: Variables determinadas desde fuera del modelo, bien por ser datos, bien por ser variables de control (escenarios o políticas) prefijables por el usuario.

Tipo II.—Endógenas: Variables determinadas por otras variables exógenas o endógenas, mediante las ecuaciones del modelo.

Esta división de variables no es sólo teóricamente relevante, sino prácticamente útil desde un punto de vista operativo del modelo. Todas tienen carácter plurianual, con sucesivos valores v(t) dependientes del año t. El # ref. que aparece en la tabla se refiere al número de fila que dicha variable ocupa en el cuadro de mando (Cuadro 5).

El siguiente Cuadro 7 intenta recoger gráficamente los nexos que interrelacionan las variables más relevantes del modelo. Las cajas de trazo grueso corresponden a las variables exógenas. Todas las demás son endógenas y quedan determinadas por aquéllas o por otras endógenas, según indica el esquema. Las relaciones funcionales no quedan aquí explicitadas, aunque en algunos casos en que tal relación es aditiva (en sentido algebraico) se han indicado unos signos que la hacen evidente.

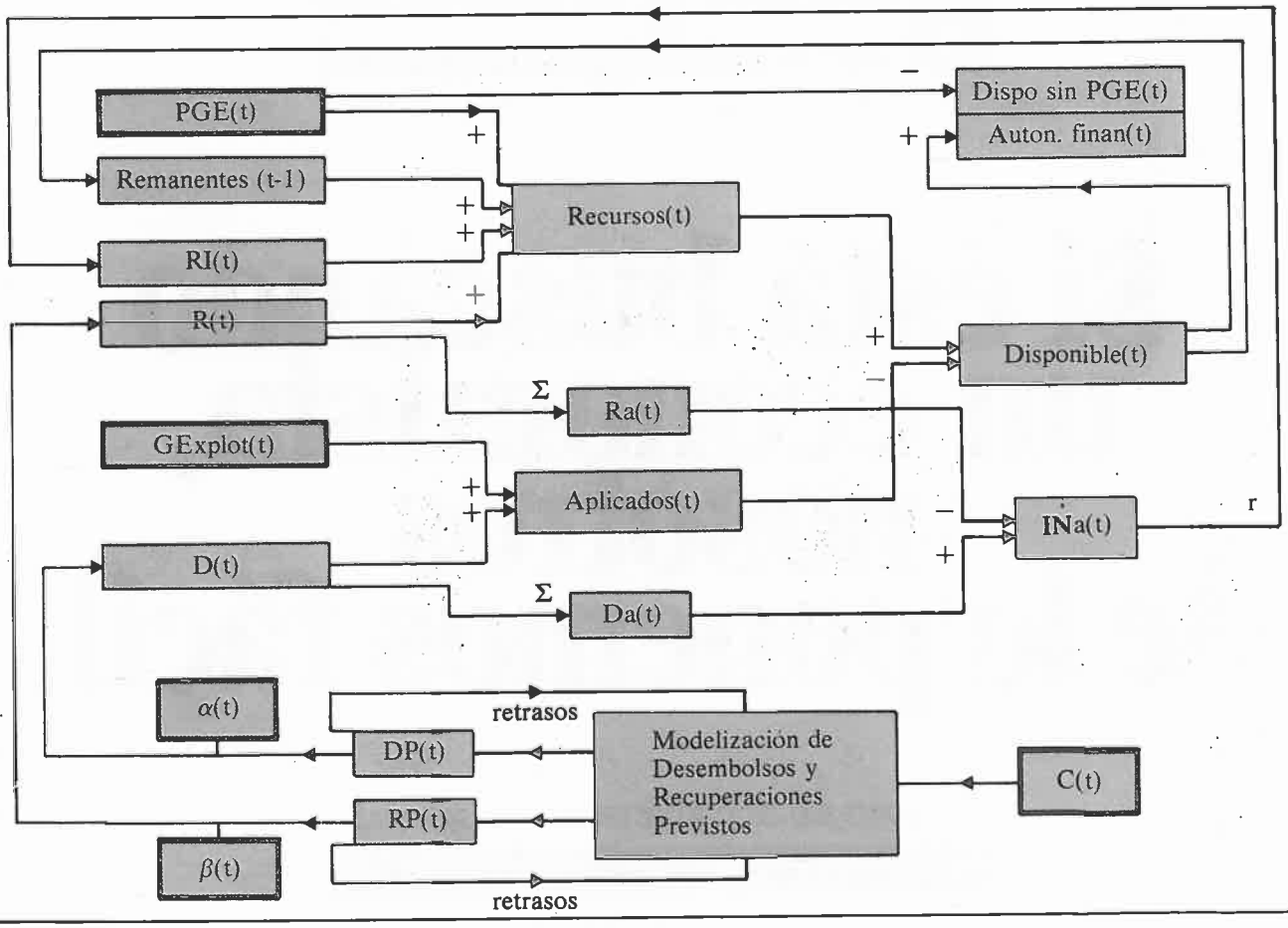
CUADRO 6

Algunas variables del modelo CDTI11

# Ref.	Variable	Tipo	Descripción
3	INa	Endógena	Inversión acumulada (viva) en los proyectos comprometidos.
5	PGE	Exógena: escenario	Recursos provinientes de los Presupuestos Generales del Estado.
6	Remanentes	Endógena	Disponible final del año anterior.
7	RI	Endógena	Recuperaciones (reales) por intereses.
8	R	Endógena	Recuperación (reales) por principal.
9	Recursos	Endógena	Recursos disponibles.
11	GExplot	Exógena: escenario	Gastos de explotación del CDTI.
12	D	Endógena	Desembolsos (reales) en proyectos comprometidos.
13	Aplicados	Endógena	Recursos aplicados.
15	Dispo final	Endógena	Recursos menos aplicaciones.
17	Auton. Fin.	Endógena	Cuando tenga valores positivos significa una autonomía financiera del CDTI (puede prescindirse de la aportación PGE).
18	C	Exógena: política	Compromisos (previstos) en nuevos proyectos.
20	α Des	Exógena: escenario	Ratio α de desembolsos reales respecto a los previstos.
21	β Rec	Exógena: escenario	Ratio β de recuperaciones de principal reales respecto a las previstas.
23 a 28	DPi; i = 0,5	Endógenas	Desembolsos previstos en el período i de vida de los proyectos comprometidos.
30 a 32	DPretk; k = 1,3	Endógenas	Desembolsos previstos por retrasos de k años en desembolsos previstos anteriores.
33	DP	Endógena	Total de desembolsos previstos.
49	RP	Endógena	Total de recuperaciones de principal previstas.

CUADRO 7

Esquema de interrelación de las principales variables en el modelo CDTI11



Filosofía de explotación

Como en todo modelo de simulación por escenarios, el modelo CDTI11 se utiliza partiendo de unos datos iniciales y de unos controles del escenario deseado.

— Datos:

En la segunda columna del modelo (la columna C del Cuadro 5) aparecen los datos, generalmente históricos y permanentemente actualizados desde el banco anejo de datos, que cumplen dos misiones.

La primera es la de servir de valor base o inicial de ciertas variables, como Remanentes, DPretk, etc. La segunda misión es la de simple información histórica que oriente en la fijación de escenarios (esto se hace según se dirá enseguida). Así ocurre con el tipo promedio de interés (r %) o con los parámetros α, β y otros.

— Controles de escenarios:

Las columnas 3.ª y 4.ª del modelo (las E y F del Cuadro 5) están destinadas a que el utilizador fije los controles de los escenarios deseados. La columna 3.ª suele ser la del valor base del control, y la 4.ª la de un opcional porcentaje de crecimiento anual de dicho valor base, en algunos casos concretos. Esto facilita la generación de escenarios. Así, podemos configurar escenarios/políticas para las variables PGE, r, GExplot, C (compromisos); y para los parámetros α, β, etc. Es sencillo para el utilizador del modelo considerar otros mecanismos de generación de escenarios distintos a los expuestos.

— Proyecciones:

Con unos datos iniciales dados (tomados automáticamente del banco de datos) y unos controles de escenarios prefijados por el usuario, pueden calcularse todas las variables, en todos los períodos, del modelo, y calibrar así las diferentes hipótesis de trabajo que se quieran ir contrastando. El Cuadro 5 antes visto es una ilustración concreta de ello.

Conclusiones

Como puede deducirse de la lectura y análisis del modelo utilizado, éste resulta una herramienta útil para que a corto plazo se puedan estimar las necesidades de recursos financieros del CDTI, en función de las recuperaciones de las inversiones realizadas anteriormente y de una variable exógena y voluntarista que resulta ser "el nivel de recursos que se quieren emplear anualmente (periódicamente) para incentivar el I + D de las empresas". Asimismo habría que determinar el nivel de riesgo.

Pensamos que este ejercicio es un primer paso para inducir a una reflexión sobre cómo determinar/controlar las variables voluntaristas apuntadas anteriormente, perfeccionando así el procedimiento de toma de decisiones respecto a la gestión de recursos en I + D. El modelo se utiliza actualmente por la Dirección Financiera del CDTI. ■

BOLSA DE TRABAJO

Si está buscando un economista, nosotros se lo ponemos fácil

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID

Calle Hermosilla, 49 Tfno.: 276 80 64

Avance de cursos y seminarios. Primer Cuatrimestre, 1988

DESPUES de la fiestas de Navidad iniciaremos el segundo cuatrimestre del curso 1987/88.

A la par de la continuación de los cursos que han comenzado en octubre y noviembre, proponemos el comienzo de una serie de cursos y seminarios, algunos de los cuales son ediciones actualizadas de los realizados en años pasados con buensos resultados y otros de nueva creación que responden a la necesidad permanente de ampliar y poner al día la oferta formativa de la Escuela.

Hemos dividido la programación de cursos y seminarios en diferentes áreas docentes, expuestas a continuación. Esta información no agota todas las posibles actividades académicas que se desarrollarán a lo largo de este curso. Los colegiados recibirán en sus domicilios un programa completo de todos los cursos y seminarios con información pormenorizada conforme se vaya concretando a lo largo del año académico 1987/88.■

Area de Fiscal

Seminario sobre Impuesto sobre Sociedades	(Marzo)
Seminario sobre Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	(Marzo-abril)
Seminario sobre Fondo de Pensiones	(Febrero-Marzo)

Area de Financiación

Curso de Financiación Internacional	(Febrero)
Curso de Contabilidad de Costes	(Febrero)
Seminario sobre Gestión de Tesorería	(Marzo-Abril)
Curso de Análisis Bursátil	(Marzo-Abril)

Area de Auditoría y Contabilidad

Seminario sobre Nuevo Plan Contable	(Febrero)
Curso de Contabilidad Superior y Análisis de Balances	(Febrero)

Area de Planificación y Gestión de Servicios Públicos

Seminario sobre Gestión Hospitalaria	(Febrero)
Seminario sobre Economía de la Salud	(Febrero)

Area Comercial

Seminario sobre Marketing Exterior (estrategia de apertura internacional)	(Marzo)
Curso de Comercio Exterior	(Enero)
Seminario sobre Ayudas de la CEE a la Empresa Exportadora	(Abril)
Seminario sobre Control de Cambios en las Transaciones Exteriores y sus Aspectos Fiscales	(Marzo)

Area de Planificación y Administración de Empresas

Seminario sobre Dirección Estratégica	(Marzo-Abril)
Seminario sobre Plan de Viabilidad	(Marzo)
Seminario sobre Juego de Empresas	(Febrero)
Seminario sobre Métodos Cuantitativos para el Análisis de la Coyuntura de Fenómenos Económicos	(Marzo)

LA EMPRESA ESPAÑOLA EN IMAGENES

POR primera vez en nuestra historia reciente, ve la luz una publicación que se propone, sobre todo, dar una imagen de la empresa española en su conjunto, bajo el patrocinio del **Instituto de Estudios Económicos,** dentro de su **colección Estudios** (1).

Evidentemente, la realidad de la empresa española es lo suficientemente compleja y variada para que esta obra —o cualquier otra semejante— no pueda contener todos los aspectos de la misma que sean considerados relevantes para profesionales y estudiosos. En este sentido, se trata de una obra que abre un camino, a recorrer, entre otros, por el mismo equipo de trabajo que la ha elaborado, con una actualización periódica de sus datos y conclusiones, así como con un perfeccionamiento progresivo de la misma, consustancial a toda obra humana.

La obra se plantea bajo un enfoque tradicional de la **Economía Industrial,** y a ello responde los dos sustantivos que en el título acompañan a su objetivo: **estructura** y **resultados.** Esta pretensión es acertada, pero conviene matizar que se trata de una economía industrial descriptiva (no por ello menos meritoria, ni menos necesaria), y, por consiguiente, no persigue la formulación y contrastación de relaciones que, en función de la estructura de las empresas, explique científicamente los resultados de las mismas. No obstante, la obra tiene el importante mérito de recoger, al final de cada capítulo, una bibliografía básica sobre el tema del mismo, que permita ampliar los conocimientos disponibles sobre la materia, además de las obras expresamente citadas en el texto, bibliografía que, a veces, es muy amplia y detallada.

Los dos sustantivos antes mencionados definen el contenido de las dos partes en que se divide la obra, que consta de trece capítulos, precedidos por una introducción explicativa del conjunto de la obra, a cargo del director del equipo de trabajo: Eduardo Bueno Campos.

La primera parte, **Estructura de la empresa española,** consta de ocho capítulos, el primero de los cuales está dedicado al **sector productivo empresarial,** que, enlazando con la evolución del Producto Interior Bruto, examina el papel de la empresa española, fundamentalmente en base a los datos que proporciona la Central de Balances, desde 1982 a 1985, ejercicios que constituyen su cobertura actual. A destacar algo que metodológicamente nos parece muy importante, cual es el empleo en el análisis de las denominadas **"empresas comunes"** a todos los años de la Central de Balances, únicas que, por tanto, garantizan la homogeneidad constitutiva de las series. Por último, dentro de las limitaciones estadísticas existentes, se analiza la localización y diversificación productiva de la empresa española.

El segundo capítulo está dedicado a un análisis bastante pormenorizado de la **empresa pública** en España, que se aparta un tanto del contexto de la obra, en cuanto la principal fuente de los datos manejados es aquí la **Intervención General de la Administración del Estado.** El tercer capítulo trata de dos aspectos, siempre difíciles de medir: **tamaño y concentración empresarial,** donde no se dejan de considerar los sectores concretos, ni, en lo que se refiere al primer aspecto, la comparación internacional, en general desfavorable a las empresas de nuestro país. Este capítulo tiene, además, un excelente acompañamiento gráfico que visualiza los dos temas objeto del capítulo, dándole un calor que no tienen los fríos —y elevados— números que se manejan en el mismo.

El cuarto capítulo trata de la **estructura de propiedad** de la empresa española, tema enormemente difícil por la ausencia de datos y porque la propiedad no siempre es sinónimo de control. El capítulo, que basa buena parte de su contenido en los datos de la Central de Balances, analiza también la propiedad extranjera y la propiedad pública.

Los capítulos 5 y 6 tratan de **análisis estratégico,** de la **empresa industrial** el primero y de la **empresa financiera** el segundo. Este análisis necesariamente tiene que pasar por un estudio del posicionamiento actual de los sectores (no sólo empresas) españoles en sus respectivos entornos competitivos a su máximo nivel, cual es el global, propio de la integración actual de las industrias a nivel mundial. Mientras el capítulo 5 se orienta claramente en esta dirección, no sucede lo mismo con el siguiente, donde la empresa financiera se trata, casi exclusivamente, desde el punto de vista de su estructura actual y de su evolución histórica reciente, sin muchas referencias a los retos que le suponen los actuales procesos de desregulación, innovación y desintermediación financieras, que tanto van a condicionar su inmediato futuro. En este sentido, es un capítulo atípico dentro del conjunto de la obra, preferentemente dedicada a la empresa industrial en sentido amplio.

El **sistema de dirección de la empresa** española es el objeto del capítulo 7, tanto desde el punto de vista de los estilos de sus directivos como de las estructuras de organización y los métodos de gestión. Su principal mérito es el de estar basado en un conjunto de encuestas de campo que proporcionan interesantes conclusiones sobre unos aspectos menos visibles, pero no por eso menos importantes, de la empresa.

El capítulo que cierra esta primera parte, sobre la **innovación tecnológica** en la empresa, trata de una de las debilidades más patentes de la empresa española, sobre todo en un contexto internacional.

La segunda parte, **Resultados de la empresa española,** comienza con dos capítulos, los números 9 y 10, dedicados al **análisis económico-financiero** de la empresa, en base a la Central de Balances, el primero a nivel agregado, mientras que el segundo se refiere a los diferentes sectores, agrupados en los tres sectores básicos de la economía: agrario, industrial y de servicios. El estudio agregado, que se detalla para las empresas comunes y para las empresas que cotizan en Bolsa, debería seguir el mismo criterio que se ha impuesto en la propia Central: la consideración separada del sector eléctrico, en cuanto éste, por su especial problemática económico-financiera, pero también por su carácter de sector regulado, puede desvirtuar la imagen de la empresa española, especialmente

en lo que se refiere a su rentabilidad.

El capítulo 11 analiza la **competitividad** de la empresa española, que, por razones estadísticas, se suele asociar a la productividad de las empresas, pero que esconde también otros aspectos, no siempre fáciles de medir y de observar.

El capítulo 12 estudia, bastante exhaustivamente, la **empresa española exportadora,** en conexión con el siguiente, y último de la obra, sobre la **internacionalización** de la empresa española, dentro de un contexto global, como antes pusimos de manifiesto. En concreto, se estudian históricamente los procesos de integración comercial, productiva y financiera de la empresa española en dicho contexto.

En definitiva, una obra densa en su contenido y en las perspectivas que abre, basada en un gran volumen de datos, no menos variados en su alcance, que permiten fundamentar sus amplias conclusiones, y que, en cualquier caso, está llamada a ser referencia inexcusable en los estudios, actuales y futuros, sobre la empresa española.■

Francisco J. Valero

NOTAS

(1) Bueno Campos, E., y otros: **La empresa española: Estructura y Resultados.** *Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1987.*

POLITICOS, ECONOMISTAS, UN PRINCIPE Y LA RUPTURA

ENRIQUE Fuentes Quintana, hablando sobre lo que significó la publicación de **Las Consecuencias Económicas de la Paz,** en 1919, ha expresado: "... las Consecuencias... le aseguraron un éxito que no ha igualado ninguna otra obra de economía. Hay un Keynes antes de 1920 y otro después de esa fecha" (1). Si nos acercamos, con sana curiosidad, a la **Historia del Análisis Económico,** de Schumpeter (2) podemos leer: "Lord Keynes... (fue) un hombre que habría conquistado un lugar en la historia aunque no hubiera escrito nunca una línea de análisis científico; pues (...) seguiría siendo el autor de **The Economic Consequences of the Peace**". Y si, por último, acudimos a la intimista biografía de Robert Skidelsky sobre Keynes (3), buscando acaso un poco más de luz, hallaremos que "Las Consecuencias... puede considerarse como el mejor libro de Keynes". Por tanto, aunque sólo fuera por saber en castellano de una obra tan considerada, hay que felicitarse de una reedición (4) que, repitiendo la traducción que en 1920 hiciera Juan Uña —edición que se hizo coincidiendo con la traducción a multitud de idiomas— nos recupera un trabajo que no había tenido difusión en nuestro país desde los tiempos del general Silvestre.

Europa recién finaliza su "Gran Guerra" sólo para darse cuenta de lo mucho que ha malogrado. Vencedores y perdedores lloran sus diez millones de muertos, sufren los campos que ya no podrán trabajar, las casas destruidas, las fábricas desmoronadas. Pero los vencedores parten con ventaja; tienen un culpable —Alemania— al que responsabilizar de tanta pérdida. Los pueblos piden justicia o venganza, y los políticos se comprometen con sus electorados a servir la carnaza. El diablo tendrá nombre. Los sanguinarios "hunos" deben pagar su pecado y su derrota.

Es en este momento cuando John Maynard Keynes dimite de sus puestos en la Conferencia de París y en el Consejo Supremo Económico, radicalmente en desacuerdo con lo que allí se está fraguando, y se retira a Cambrigde para dar forma a su apasionada oposición. Y no es fácil; su propuesta cuestionará la revancha, irá más allá de la satisfacción de rabia inmediata que el victorioso exige y, anublando el panorama, utilizará la

fuerza de un lenguaje —el económico— poco común en la época. En menos de seis meses confecciona una obra que romperá, casi completamente, el ordenado equilibrio de la ordenada inteligencia victoriana. Keynes pone al descubierto, con sutil crudeza, la ruina de un decorado deshecho; contrapone el antiguo esplendor de un teatro mágico donde, con hilos o sin ellos, cada cual representaba su papel para gloria de todos, a un hoy desolado en el que las marionetas se han preguntado por qué bailan; donde las bambalinas y los decorados son despojos, donde el "tinglado de la antigua farsa" es un trablao mágico de desorden y hambre. El guión que había servido para la Europa anterior a 1914 era papel mojado porque el teatro, y también su entorno, eran otros, añadiendo, si se me permite seguir en el mundo de la farándula, que, aunque los directores no lo supieran, los personajes iban en busca de otro autor.

La Primera Guerra Mundial sirve, según Keynes, para poner al descubierto el extraño equilibrio de la Europa prebélica. La **población** —con su enorme crecimiento desde comienzos de siglo que imposibilita no ya la acumulación sino la propia subsistencia—, **la organización económica y social** —que habiéndose caracterizado por el "orden, la seguridad y la uniformidad", se interrumpe por el aumento de fronteras que significan la partición de los imperios Austro-Húngaro, Alemán y Turco o la nueva realidad rusa, así como por el hecho de ser Alemania, eje de parte importante de la vida económica europea, destruida por causa de la guerra—, la **psicología social** —cuya evolución condena un antiguo equilibrio donde los obreros ganaban poco y no se quejaban y los empresarios ganaban mucho, pero no se lo gastaban, permitiéndose, de esta manera, la necesaria acumulación capitalista. La guerra, al revelar la posibilidad del consumo a todos, al igual que lo "absurdo" de la abstinencia, trastocaría la cumún conciencia, dejando, en palabras del propio Keynes, "la farsa al descubierto"—, y, por último, el **cambio en las relaciones de Europa con el nuevo mundo** —donde la demanda interior americana, al crecer, impide suministrar trigo al exterior— configuran el conjunto de cambios que harán que el viejo mundo no pueda sostenerse más sobre las que han sido sus robustas columnas durante medio siglo. "La guerra —dirá en una carta a su madre— supone la desaparición del orden social que hemos conocido hasta ahora". Es, pues, el tiempo de la "regeneración" de Europa, que no "reconstrucción"; ante una nueva realidad era de esperar una nueva respuesta.

Los políticos que acudieron a la Conferencia desilusionaron pronto a este delegado del tesoro británico, desilusión que pronto tornará en rabia. Se disfruta aún más el delicioso capítulo dedicado a las personalidades de los grandes —el presidente Wilson, el primer ministro Lloyd George y el jefe de gobierno francés Clemenceau—, siguiendo su compleja y discutida redacción a través de la biografía de Skidelsky. Keynes, a pesar de las peticiones de mesura por parte de sus amigos, no cambiaba ni una coma; no importaba que Wilson apareciera como un torpe patán bastante místico, o que Lloyd George y Clemenceau fueran retratados como astutos zorros sin escrúpulos ante la opinión pública. Era más relevante la verdad de Keynes y lo que su conciencia le hacía sentir (aspecto no de extrañar si consideramos su posición y las influencias que sobre toda su obra tuvieron los Principia Ethica de Moore).

Es el momento de preguntarse: si los políticos no aportan soluciones, ¿quién ha de hacerlo? Comentarios nada recientes sobre este libro nos iluminan: "Las Consecuencias... son la rebelión de la economía contra la política", o mucho más atrevido, "Keynes estaba defendiendo el derecho del economista a convertirse en príncipe". Insistirá con fuerza Keynes en cómo en el Tratado de Versalles se prestaba más atención a cuestiones de política —de vieja e ineficaz política, siendo rigurosos con los epítetos— que al problema económico y financiero, hipotecándose el futuro de la castigada Europa; "Las reparaciones eran su única incursión en el campo económico, y la resolvieron como un problema de teología, de política, de táctica electoral". La reflexión lúcida de Keynes se perdía en la incomprensión de los herederos del Congreso de Viena, en el discurso revanchista de la vieja diplomacia (un culpable al que castigar, un enemigo del futuro al que retrasar su respuesta, un rival comercial al que desarticular). Keynes, al dar un paso más allá, comprende que la recuperación europea pasa por la recuperación alemana, imposible en caso de prosperar las reparaciones de guerra que el Tratado marca. Toda la incompresión del Tratado no responde, sino al deseo de volver a la Europa de antes de 1914. He aquí otra de las rupturas claves de la propuesta keynesiana. En Europa había funcionado el laissez-faire, siendo el Estado un refuerzo en la única dirección que la economía marcaba. Pero la crisis de 1914 termina con la creencia de que el capitalismo pueda sostenerse por sí mismo. Hay, al menos, dos direcciones en la economía, y para las cuales el "automatismo liberal" carece ya de respuesta válida. Por tanto, el Estado debe ir contra la tendencia dominante —la recesión— haciendo del progreso su meta. Sólo comprendiendo que la economía ya no funcionaba por su cuenta podría salvarse el caos, el desorden que tanto intranquilizaba a Keynes. Dicho de una manera más clara, Keynes está planteando la exigencia de la intervención estatal en la economía.

El libro está estructurado en siete capítulos que responden a tres preguntas y un consejo: qué hubo en Europa, qué hay, qué habrá, y cómo puede remediarse. El análisis de la Europa de finales del XIX y comienzos del XX concluye con la certeza de que la caduca Europa ha dado entrada a una nueva estructura social y económica. La guerra y el Tratado de Versalles suponen, en su análisis, el contrapunto a un angustioso llamamiento a la inteligencia y a la moralidad. Los capítulos II, IV y V (la Conferencia y Tratado y las Reparaciones) encierran un absoluto trabajo de estructura económica —o, si se prefiere, de economía aplicada. Basándose en su personal estudio, y a la luz de unas cifras también por él elaboradas, comprenderá la imposibilidad alemana para responder a las reparaciones de guerra exigidas por los aliados —superiores a la riqueza total de Alemania del momento y de su futuro. Estudiando las posibilidades de obtención de materias primas, los circuitos comerciales, la estructura social, la nueva psicología de los pueblos devastados, la escasez de alimentos y de incentivos, la nueva división territorial, los terribles problemas de circulación monetaria, y todo aquello que entiende puede influir en la recuperación europea, expresará su convencimiento acerca de la inutilidad de

unos acuerdos que conseguirán como todo logro ahondar en la miseria de Europa (sin olvidar las diatribas que sobre los que han quebrado las condiciones por las cuales Alemania depuso las armas lanza Keynes).

Podemos decir que la discusión del Tratado nacía sobre dos propuestas, los 14 puntos del presidente Wilson —cuatro más que los Mandamientos de Dios, como decía sarcásticamente Clemenceau—, y la "Paz Cartaginesa" —que llamaba Keynes— del jefe de Gobierno francés. Asentada esta última en la concepción de la diplomacia que se basa en la antropología pesimista — que llegará a nosotros vía Morgenthau con el nombre de "realismo"— y que se dirige exclusivamente a aplastar literalmente al enemigo, fue la que mayor peso tuvo en la redacción final del Tratado. Puede entenderse entonces el desánimo de alguien como Keynes. De los 14 puntos fue considerado el que hacía referencia a la creación de una Sociedad de Naciones, organismo que, siendo la única arma para la paz, nacería muerto por recoger el derecho de veto en su seno. Por el contrario, Alemania iba a ser expoliada y repartida, repercutiendo su ruina en la de Europa; los propios aliados se ahogaban por deudas internas sobre las que no se reflexionaba; la clase capitalista había perdido todo su impulso y confianza; cerrando con broche de oro —pensaría el lord inglés—, a la situación revolucionaria rusa se unía un refuerzo militante del proletariado, tanto en Inglaterra como en Centroeuropa (recordemos que en marzo de 1919 se ha constituido la III Internacional, de carácter comunista), haciendo flotar por el enrarecido ambiente el fantasma de la revolución que alentaban los "sanguinarios filósofos rusos".

Pese a toda esta desazón redacta Keynes el capítulo VII, el ¿qué hacer? capitalista del período. De este "Los Remedios", copio un párrafo que, aunque extenso, resulta decisivo: "Las grandes privaciones y los grandes peligros para la sociedad son ya inevitables. Todo lo que podemos hacer es **volver a dirigir,** en cuanto dependa de nuestro poder, las tendencias económicas fundamentales que presiden los acontecimientos del momento para que promuevan el surgimiento de la prosperidad y el restablecimiento del orden, en lugar de sumirnos más profundamente en la desgracia".

El Programa de actuación de Keynes pasa, primero, por la Revisión del Tratado, alcanzable bien a través de la presión de la opinión pública —"a la opinión general del porvenir", no en vano, va dedicado a libro—, ya por medio de la presión financiera americana y encaminada a cambiar las cifras, fechas y modos de las reparaciones, impedir la expropiación del carbón y hierro que Alemania precisa para su recuperación económica, y a la creación, aspecto importante, de una Unión de Librecambio entre aquellos países dispuestos a establecer limitaciones en los aranceles proteccionistas.

Un segundo paso, y éste contando con la infinita generosidad del amigo americano, debiera solventar las deudas internas de los aliados, siendo canceladas en su totalidad y dedicadas a la reconstrucción de "todo" el continente europeo. Un empréstito internacional —tercera propuesta— solucionaría el déficit comercial europeo y, mediante la creación de un Fondo de Garantía, se reorganizaría la circulación monetaria, tan dañina en su actual desorden. Obviamente, se estaba adelantando en un cuarto de siglo al Programa de Reconstrucción Europea. Acabando, muestra su preocupación por las relaciones europeas con Rusia, en este momento cortadas y ejerciendo un bloqueo sobre el país sumido en la guerra civil. Frente a esto, su propuesta será de colaboración. Siendo Alemania fulcro para la recuperación rusa, estimaba Keynes que el progreso económico consecuente haría olvidar "las manifestaciones extremas de esas doctrinas de violencia y tiranía que son hijas de la guerra y la desesperación". Keynes tomaba partido por lo que sería objetivo de toda su doctrina, léase la salvaguarda del sistema capitalista.

John Maynard Keynes consideró que las ideas actuaban como motor del mundo. De ahí su vehemencia por influir sobre la opinión pública. Pero este referente no le impedía comprender agudamente la realidad económica de su tiempo, las interrelaciones de toda estructura, la necesidad de unas condiciones materiales para vivir. En esa pugna entre el ser y el deber ser se sitúa la ruptura de este libro, entre una realidad mal entendida por sus contemporáneos, el equívoco intento de volver al pasado imposible por parte de los dirigentes políticos. Keynes ofrecerá una propuesta de bienestar económico y de orden social, comprometida con el mañana y no con el ayer. "Bebo a la salud de la Royal Economic Society, de la economía y de los economistas, que son los depositarios, no de la civilización, sino de las posibilidades de la civilización". Políticos, economistas, un príncipe y la ruptura. Eso sí, dentro de un orden.■

Juan Carlos Monedero

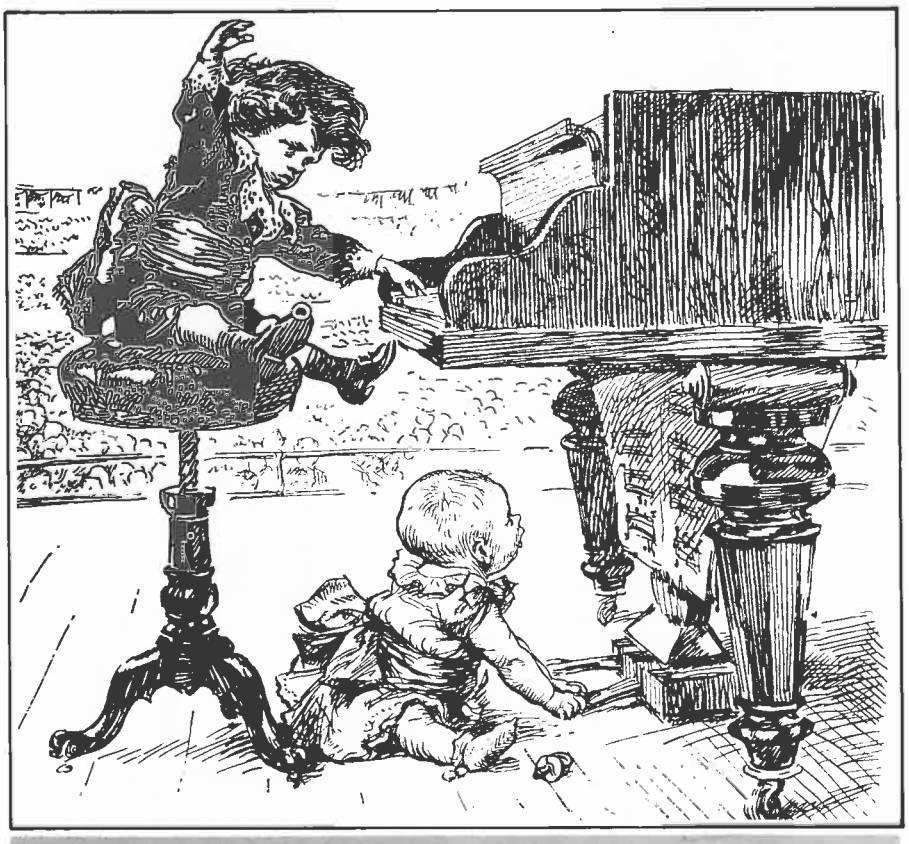
NOTAS

(1) *Tres Centenarios:* ***Papeles de Economía Española,*** *n.º 17. CECA, Madrid, 1983.*

(2) *Schumpeter, J. A.:* ***Historia del Análisis Económico.*** *Ariel. Barcelona, 1982.*

(3) *Skidelsky, R.:* ***J. M. Keynes. Esperanzas Frustradas, 1883-1920.*** *Alianza Editorial. Madrid, 1986.*

(4) *Keynes, J. M. :* ***Las Consecuencias Económicas de la Paz.*** *Crítica. Barcelona, 1987.*



EL SECTOR TERCIARIO DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA

VELARDE, J.;
GARCIA DELGADO, J. L., y
PEDREÑO, A. (comp.)

"Economistas". Libros.
Colegio de Economistas
de Madrid, 1987. 285 págs.

LA presente publicación compila los textos inéditos de las 12 ponencias presentadas en las I Jornadas sobre Economía Española que, organizadas por la UIMP y la Universidad, Diputación y Ayuntamiento de Alicante, tuvieron lugar durante el mes de octubre en la citada capital, bajo el título: "Situación y perspectivas del sector terciario".

Se trata de una obra de carácter general que ofrece una aproximación bastante completa al panorama del sector servicios en la actualidad, pone de manifiesto su creciente importancia cuantitativa y estratégica, y constituye un magnífico punto de referencia para el que desee profundizar en el conocimiento del sector.

Se estructura el texto en dos secciones: la primera, bajo el título "Aspectos generales e instrumentos de estudio del sector servicios", agrupa un conjunto de cinco ponencias de carácter indicativo, en las que se tratan aspectos macroeconómicos generales e instrumentales, pasando la segunda parte, "Transportes, finanzas y turismo. Situación y perspectivas", a estudiar con mayor detenimiento algunas de las ramas o subsectores clave.

Abre la publicación el trabajo de Clemente del Río "Cambio estructural y evolución del sector servicios en el área de la OCDE: una referencia al caso español", en el que a través de un análisis de regresión (empleo total por sector-crecimiento de la renta per cápita para el área de la OCDE) contrasta el autor la existencia de un doble período en la evolución reciente del sector dentro del marco del cambio estructural. Una primera etapa que abarcaría los años 60 hasta la crisis del 73, estaría caracterizada por el fuerte crecimiento de los sectores terciario y secundario a partir de la pérdida de peso relativo del primario —éxodo rural e industrialización inicial—; para estabilizarse desde entonces este último, con la consiguiente expansión de los servicios en detrimento del sector industrial. Concluye el trabajo con la elaboración de un Indicador del Cambio Estructural (ICE), en una original clasificación por países en la que el español podría calificarse como un caso de "paralización prematura", pues tal se produce antes de alcanzar los sectores agrario e industrial tasas de participación similares a la media, tras el proceso de crecimiento económico. Se deriva, sin duda, de esta tesis la explicación de muchos de los rasgos diferenciales que han caracterizado el comportamiento de nuestra economía ante la crisis, sus múltiples carencias estructurales y, tal vez, las posibles soluciones a las mismas, por lo que resulta obligada una lectura detenida de sus conclusiones. Destaca, así mismo, la importancia del empleo público, que habría actuado como "colchón" en los países con gestión socialdemócrata —particularmente España—; el positivo papel desempeñado por el sector público de servicios en el proceso de creación de empleo en un contexto de destrucción del mismo, es precisamente el objeto del trabajo de M. González Moreno: "Cambios en la ocupación en el sector servicios en España: 1976-1985". Cita, entre otras razones, el creciente papel como proveedor del sector industrial, el "hueco" dejado por la mujer con su incorporación masiva al mercado de trabajo, así como la demanda de servicios sanitarios y de educación.

Las tres siguientes ponencias —"Problemas de la aplicación del análisis input-output a las actividades de servicios", "Las tablas input-output de la economía turística. Un método para la evaluación específica de sectores de servicios" y "Estadísticas del sector servicios"—, por Cándido Muñoz, Manuel Figuerola y Julio Alcaide, respectivamente, enfrentan los conocidos problemas de medición, definición y ausencia de estadísticas fiables en el sector.

La segunda sección realiza un recorrido por los principales problemas que presentan los subsectores más significativos. J. R. Cuadrado —"El sector transportes de la economía española. Problemas actuales y perspectivas"— viene a subrayar la importancia cuantitativa y estratégica del transporte a través de la elaboración de unos "coeficientes de ligazón" que cuantifican los "efectos arrastre" provocados por el sector. Ya de partida con una situación bastante grave, la crisis ha venido a manifestarse tardíamente, y se ha plasmado en incrementos de costes no repercutidos íntegramente a tarifas, así como en deficiencias de demanda sin respuesta a la baja en la oferta, fuerte competencia internacional y rápida obsolescencia, producto del proceso de innovación tecnológica. Postula el autor la necesidad de un ajuste serio, que aunque tardío, se hace inevitable. Se acompaña este trabajo de un interesante anexo estadístico elaborado a partir de las TIO de 1980.

El sector financiero es el objeto de los trabajos de A. Torrero y E. Ontiveros —"La utilización interna de los recursos financieros" e "Innovación e integración financiera internacional"—. En el primero, la ruidosa polémica en torno al hecho de "estar exportando ahorro con tres millones de parados", tan de actualidad recibe un tratamiento tan brillante como ilustrativo. La ausencia de demanda por parte de las empresas, producto del repliegue a que éstas se han autosometido tras los descalabros financieros provocados por la crisis, ha venido a convertirse en una situación sin visos de cambio, al menos a corto plazo. Mientras tanto y lejos de lanzarse a un proceso de liberalización de importaciones que cierre el diferencial exterior, lo que se seguiría de considerar el mismo como un fenómeno coyuntural, el autor propone una profunda reforma de la gestión pública, acompañada de medidas incentivadoras de la demanda de inversión privada. Presenta así esta ponencia interesantes argumentos para una discusión desapasionada de temas aparentemente cerrados, como son la existencia de efecto-expulsión en nuestra economía o la bondad innata de un superávit por cuenta corriente, de cuya interpretación depende el signo de las fuertes recomendaciones de política económica que de ella se desprende. El segundo plantea el complejo juego innovación financiera-regulación, acentuando la importancia de establecer controles en los mercados internacionales, dada la liberalización y dispersión del riesgo que vienen produciéndose.

La necesidad de fijar unos objetivos claros, unas pautas de gestión y un mayor margen de autonomía en la

actuación del BCI es el objeto del trabajo de J. C. Jiménez: "El Banco de Crédito Industrial en su perspectiva histórica: lecciones para el futuro". Finalmente, aparecen tres ponencias dedicadas al sector turístico. La de Joan Cals, "Turismo y política turística en España (1974-1986)", es una introducción a los problemas generados por las deficiencias específicas del subsector en materia de estadísticas. Defiende el autor una "Política Turística Integral" pública como solución a estos y otros problemas planteados. El trabajo de A. Pedreño, "Relaciones internacionales de las actividades Turísticas", constituye un excelente documento estadístico en el que se recogen análisis I-O y multiplicadores, por partidas, zonas turísticas y conceptos, del que se derivan algunas interesantes conclusiones. Cierra el bloque el estudio "Análisis univariante de la serie temporal 'entrada de extranjeros y españoles no residentes'", de Alfonsa Denia. Se trata de un riguroso análisis de series temporales, referido a la evolución del origen y volumen del turismo en España entre 1979 y 1986, con especial tratamiento de los conocidos problemas de estacionalidad del fenómeno.

Cierra la obra el sugerente discurso de clausura pronunciado por el profesor Martín Seco: La "Economía de la Inteligencia", el papel clave del estado en la llamada "Economía del malestar", o el rol a desempeñar por el sector servicios en el futuro son temas presentados con chocantes ejemplos que invitan a meditar sobre el futuro de la ciencia económica, su complejidad y, como no, también su grandeza.■

Ignacio Valero Perandones

LA ECONOMIA DE LIBRE MERCADO. UNA VALORACION CRITICA

SCHOTTER, A.

Ariel Economía. Barcelona, 1987. 158 págs.

OBRA que, encuadrándose dentro del actual debate social acerca de la regulación económica, constituye una revisión crítica de la efectividad del sistema de libre mercado, cuestionando su validez como mecanismo para solucionar los diversos problemas sociales, al poner de manifiesto algunas de las contradicciones y perjuicios de la utilización desmedida del modelo de economía competitiva, planteando la necesidad de promover procedimientos institucionales alternativos controlados por el Estado, para alcanzar comportamientos sociales coordinados que complementen o sustituyan la acción individual, insuficiente o nociva, de la iniciativa privada.

Formulando los supuestos sobre los que se asienta la tesis de libre mercado (individualismo, derecho de propiedad, racionalidad y competencia económica) y sus raíces en la historia del pensamiento económico, se revisan y discuten, tanto las ventajas derivadas de organizaciones sociales basadas en las directrices del libre mercado, como las críticas tradicionales al modelo que se derivan de las "sutilezas" que encierran los supuestos económicos subyacentes. Desde esta perspectiva, se plantean los motivos y situaciones que provocan el fracaso del sistema libre al considerar que las externalidades, efectivas o latentes, la información asimétrica y los bienes públicos, impiden alcanzar resultados óptimos socialmente deseables, pudiendo incluso llegar a arruinar el mercado.

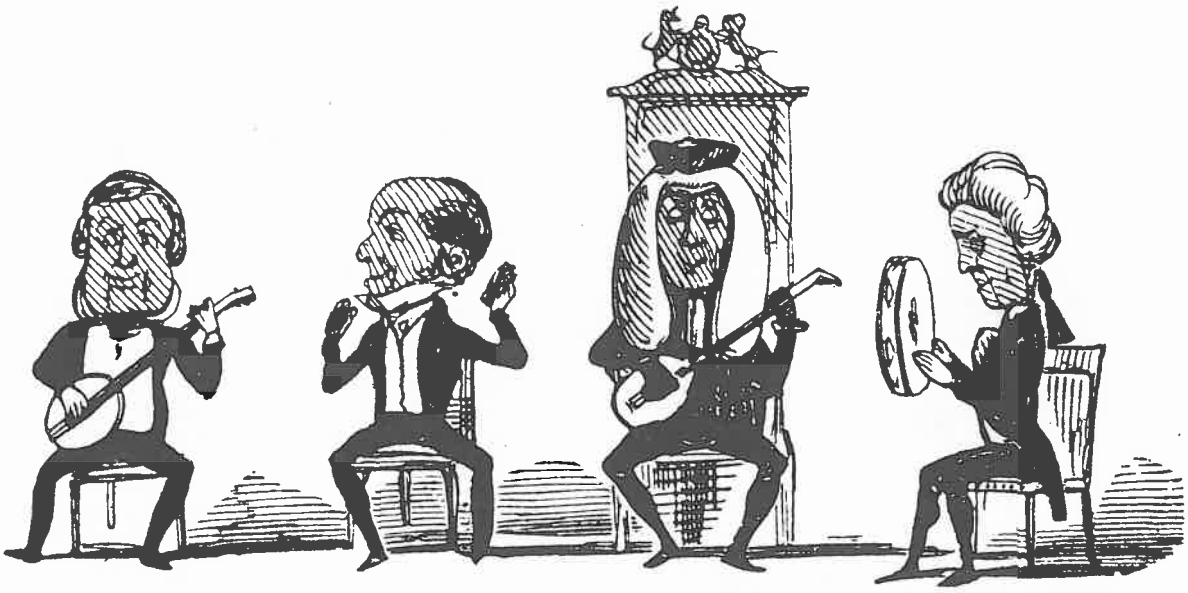
Seguidamente, se ofrece una reflexión sobre el sentido y la interpretación del concepto de justicia que, entendida bajo el principio de racionalidad, puede suponer la incongruencia de no respetar el derecho a conservar lo que el mercado da.

Del mismo modo, se argumenta cómo los modelos de expectativas racionales, basados en la capacidad de autocorrección de la economía y en la racionalidad individual de los agentes, pueden desembocar en contradicción y autodestrucción.

Finalmente, se exponen las razones de la estabilidad del sistema norteamericano de libre empresa, reafirmándose el autor en las consecuencias beneficiosas de libertad y eficacia que induce el sistema, resaltando las de sentido inverso, de pobreza y delito, que también genera.

Un libro, el reseñado, que resulta de agradable lectura por su planteamiento directo, agil exposición y abundancia de ejemplos y anécdotas que ilustran y respaldan su desarrollo.■

F. M. M.



ECONOMIA: TEORIA Y POLITICA

MOCHON MORCILLO, F.

McGraw-Hill. Madrid, 1987

EL trabajo del profesor Francisco Mochón viene a situarse en el segmento de los manuales de iniciación a la economía, tradicionalmente copado por los autores norteamericanos. En línea con estos manuales se presenta el conjunto de conceptos básicos necesarios para introducir al lector en el análisis económico. Esta labor se aborda con claridad y sencillez sin olvidar el necesario rigor.

Una de las novedades que ofrece este libro es que, fuera del discurso fundamental y a través de notas complementarias, se apela a la evidencia empírica, ofreciendo datos primordialmente de la economía española y también sobre las economías occidentales, con objeto de presentar un marco de referencia alternativo.

En el libro del profesor Mochón se ha procurado encontrar un cierto equilibrio entre el uso de ejemplos y el recurso a la generalización. El resultado ha sido un manual considerablemente menos extenso que el texto típico norteamericano y ello sin omitir los instrumentos, conceptos y temas que se suelen incluir en un libro de introducción a la economía.

Entre los temas relativamente novedosos a los que en este texto se les presta una atención suficiente, caben destacar: las teorías alternativas de las empresas, los fallos del mercado, la inflación estructural, el análisis dinámico de la inflación, el desarrollo económico y su financiación, las modernas teorías del ciclo económico, el problema de la deuda, la problemática de los sistemas cambiarios en la actualidad, las teorías modernas del mercado de trabajo, las tendencias actuales del análisis económico, la nueva macroeconomía clásica y la economía del equilibrio.

A lo largo del texto se han evitado las simplificaciones excesivas y se ofrecen los puntos de vista más relevantes sobre los temas actualmente a debate en el análisis económico. En particular, al tratar la macroeconomía se ofrece siempre sobre los distintos temas la visión monetarista y la keynesiana para ayudar al lector a formar su propia opinión. Asimismo, cabe apuntar que se ha huido de la división artificial entre teoría económica y política económica.

Respecto a los posibles destinatarios del libro, cabe afirmar que éste está pensado no necesariamente para futuros especialistas en economía, sino también para aquellos lectores cuyo único contacto con el estudio de la economía sea un curso introductorio. Además, el contenido más novedoso del libro puede ser de utilidad para aquellos que, habiendo terminado sus estudios de Economía hace unos años, se sientan interesados en actualizarlos.

Por último, y en lo referente al contenido del manual, lo más destacado es que el tratamiento dado a los distintos temas ha resultado equilibrado. Así, de los 28 capítulos que integran el manual, los 14 primeros se dedican, además de a presentar los conceptos básicos, a la microeconomía, y los 14 restantes a la macroeconomía. En este segundo bloque también se tratan los temas de economía internacional y del desarrollo. En el último capítulo se presenta una revisión de la historia del pensamiento económico.■

I. S.

ANALISIS ECONOMICO DE LOS MERCADOS

YAMEY, B. S.

Ed. Vicens Vives. Barcelona, 1987. 150 págs.

EL presente libro constituye un homenaje al profesor Yamey por parte de aquellos estudiantes españoles, hoy ya catedráticos e incluso ministros, de los que fue preceptor y amigo a lo largo de su dilatada carrera docente en la London School of Economics. La obra recoge un conjunto de nueve artículos de contenido diverso publicados entre 1962 y mediados de la presente década, por este destacado economista.

En el primero de ellos, Yamey escribe unas notas adicionales sobre el papel que la contabilización a través de la partida doble jugó en la génesis del capitalismo; basándose en registros contables empresariales que abarcan desde el siglo XVI hasta principios del siglo XIX, sugiere que la contabilidad por partida doble no ha sido superior a los métodos contables menos elaborados a la hora de solucionar los problemas organizativos y de administración del empresariado del protocapitalismo; para el autor, Sombart tenía razón cuando en su estudio sobre el nacimiento y desarrollo del capitalismo prestaba atención a los métodos contables pero se equivocaba al dar excesiva significación económica al método de la partida doble.

La fijación en origen de los precios al detalle constituye el núcleo central de los dos siguientes capítulos. El profesor Yamey considera que la fijación de estos precios es de vital importancia en el comportamiento de los precios de bienes específicos y en la asignación de recursos entre diferentes actividades económicas; el análisis se extiende al estudio de la competencia de precios entre minoristas y entre industriales, para concluir que, si bien la ruptura de la fijación de precios al detalle facilita los cambios en las estructuras de venta y genera determinadas ventajas para el consumidor, no es una condición suficiente para que se produzca un crecimiento de la competencia de precios en la distribución. El tercer capítulo de la obra ilustra los enfrentamientos entre partidarios y detractores de la instauración de mecanismos de competencia en los precios al detalle en el sector del libro, durante el siglo pasado en el Reino Unido.

El cuarto artículo elegido para formar parte del presente libro versa sobre el comportamiento de los agentes inmersos en políticas de precios depredadoras, establecidas con la finalidad de expulsar a los competidores del sector industrial en el que desarrollan su actividad. El autor analiza las posibles políticas alternativas a una guerra de precios, como son la de fusiones o de establecimiento de acuerdos entre empresas, a las que considera más ventajosas por no suponer una pérdida de beneficios ni para la empresa predadora ni para su víctima potencial.

El libro nos presenta a continuación una breve nota teórica sobre la discriminación monopolista de precios y su relación con el bienestar económico, en ella Yamey se propone demostrar que un incremento rentable del output asociado con la discriminación de precios, puede reducir el bienestar económico. En el capítulo sexto, el autor estudia la desconcentración como política antimonopolio, relacionando el coeficiente de concentración para las cuatro mayores empresas de la industria, CR4, con el índice Herfindahl-Hirschman, concluyendo que el índice de concentración para una industria concreta dependerá del conocimiento que de la misma tenga quien haya de realizar el análisis. Este artículo está escrito con anterioridad a la utilización de la q de Tobin como indicador de la existencia de rentas de monopolio.

La venta del cuadro "Retrato de Juan Pareja" de Velázquez, en la galería Christie's, da título al séptimo artículo publicado originariamente en el Journal of Political Economy, en él se ilustran los mecanismos de puja en las subastas y las reglas determinantes de sus incrementos en proporciones fijas.

Los dos últimos capítulos del libro se refieren a las operaciones basadas en contratos a futuros. El primero se dedica al análisis de operaciones de cobertura frente a los cambios de precios y a las previsiones de los precios en estos mercados, teniendo como marco de referencia las contribuciones surgidas en esta materia durante los años cincuenta y sesenta. El segundo trata de la evolución del comercio de contratos a futuros y la especulación que generan, así como el efecto de esta última sobre las fluctuaciones de precios de los bienes.■

J. J. J.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA

GARCIA FALCON, J. M.

Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales
CIES. Caja Insular de Ahorros de Canarias.
Madrid, 1987. 682 págs.

La presente publicación, que constituye la tesis doctoral del autor mediante la cual obtuvo el grado de doctor, testimonia el fruto de su intensa labor investigadora en el área de la dirección empresarial, y más concretamente, en el cuerpo de conocimientos que configura el moderno enfoque de la disciplina de la estrategia.

Un exhaustivo repaso doctrinal y una robusta bibliografía envuelven la discusión del modelo básico propuesto para la formulación de estrategias, modelo que se encaja dentro de los nuevos sistemas de "Dirección por Anticipación al Cambio", nacidos como respuesta a la necesidad de incorporar a los tradicionales esquemas de planificación, basados en las técnicas de control y extrapolación, una nueva realidad caracterizada por la turbulencia del entorno y por la complejidad organizativa de las actuales empresas diversificadas. De los tres elementos en que puede dividirse el sistema integrado de dirección estratégica (formulación, puesta en marcha y control de resultados), el autor centra su esfuerzo esencialmente en el primero, desde una posición teórico-metodológica.

La línea argumental del análisis de las diferentes fases que engloba el proceso de formulación de estrategias, se articula sobre cuatro capítulos. El primero de ellos, partiendo del estudio de los modelos de dirección utilizados, su evolución y las causas que han originado su revisión, comienza por definir, vía segmentación, la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), y por reconocer, para la empresa, el sistema de valores y cultura organizativa que le son consustanciales, parámetros, estos últimos, que permiten definir la misión de la organización y la de las unidades estratégicas que componen su cartera. El segundo capítulo se dedica al análisis de la naturaleza y dimensiones del entorno que afecta a la UEN, diferenciando dos segmentos de influencia, el macro-entorno general y el entorno sectorial específico compuesto por el conjunto de grupos de interés cuyo estudio pormenorizado, en cuanto a quiénes lo forman y qué variables determinan su comportamiento, constituye el medio para detectar el grado de atractivo del sector donde opera la UEN, así como el conjunto de oportunidades/amenazas con que se enfrenta la organización.

El tercer capítulo analiza la estructura interna de la UEN en base a los costes de realización y grado de diferenciación de los distintos centros de actividad estratégica de que consta, al objeto de conocer la posición competitiva de la unidad y las fuerzas/debilidades de cada una de sus actividades.

El cuarto y último capítulo define el proceso de formulación de la estrategia corporativa, a través del posicionamiento de las distintas unidades en la matriz que resulta de la combinación posición competitiva-grado de atractivo del sector, de la que se deducen, una vez filtradas según los objetivos de la corporación, las primeras sugerencias estratégicas a seguir.

El análisis, no obstante, se prolonga con un diagnóstico de la cartera en cuatro etapas, según objetivos de rentabilidad, crecimiento equilibrado, flexibilidad y sinergia.

Por su lado, las estrategias a nivel de unidad de negocio se formulan, bajo restricciones de congruencia con el objetivo global, en relación al cruce entre oportunidades/amenazas del entorno y fuerzas/debilidades de la organización.

La exposición teórica se acompaña de múltiples gráficos, esquemas, perfiles de clasificación, paneles de chequeo y propuestas instrumentales para la medición empírica.■

F. M. M.

MICROINFORMATICA Y GESTION EMPRESARIAL

MASCAREÑAS, J.

Pirámide. Madrid, 1987. 253 págs.

A partir de una metodología clara y eminentemente práctica, enfoque divulgativo, grata presentación visual y contenido accesible para el no experto, se presenta al lector una obra que queda dividida en dos partes diferenciadas, referida una al microordenador en su versión material, tocante otra al conjunto de aplicaciones que tienen por misión la ayuda y apoyo a la gestión empresarial desde una perspectiva funcional.

Una introducción rápida acerca del tratamiento de la información y de la utilidad, estructura general, clasificación y evolución de los ordenadores, da paso al estudio, primero, del hardware, analizando los componentes físicos, UCP, unidades de entrada-salida y de almacenamiento secundario; y segundo, del software básico manejado por el ordenador, describiendo en particular el sistema operativo y el espectro de lenguajes para el diálogo, que van desde el lenguaje máquina hasta los denominados de alto nivel.

En la segunda parte del libro, sopesando las ventajas e inconvenientes de la mecanización en la empresa y detallando las fases precisas para su implementación, se enumeran los posibles usos genéricos de la informática y los específicos en las áreas de personal, producción, marketing, finanzas y contabilidad, así como las aplicaciones estandarizadas que lo permiten y que a continuación se relacionan.

1) "Hoja Electrónica". Se explica en qué consiste, cómo se introduce la información y cómo se opera a partir de los comandos disponibles, ofreciendo un ejemplo modelizado para el análisis de ratios, cálculo del punto muerto, amortización financiera de préstamos y elaboración de proyecciones referidas a las ventas y sus costes, al inmovilizado y su depreciación, y a los sueldos y salarios, modelos que una vez integrados permiten obtener previsiones del balance, de los resultados y del estado de cash-flow. En cada caso se muestran los datos de entrada necesarios, la forma de cálculo y la hoja final resultante.

2) "Gráficos". Se incluye en dicha sección una amplia gama de representaciones visuales.

3) "Procesadores de texto". Comparándolos con las máquinas de escribir, se relacionan los procesadores disponibles en el mercado y comentan algunas de sus funciones más comunes.

4) "Bases de Datos". Se repasan los conceptos básicos para la definición de la estructura, diseño de la máscara, carga de información y uso de las funciones de búsqueda, clasificación, almacenamiento e impresión.

5) "Comunicaciones". Se citan las redes de información y bancos de datos disponibles, el equipo necesario para el establecimiento de comunicaciones entre ordenadores y los parámetros de protocolo. En el último capítulo se ofrecen diversas aplicaciones económico-financieras en lenguaje Basic sobre valoración de proyectos de inversión, regresión lineal, selección de carteras según Markowitz, gestión de efectos comerciales y programación lineal; identificando la información de entrada, el algoritmo de resolución y el listado del programa fuente en cada caso.

La obra se cierra con dos apéndices, uno dedicado a enumerar los paquetes integrados más comunes existentes, y otro a comentar la llamada filosofía WIMP que, basada en ventanas, iconos, ratón y menús desplegables, pone al alcance del no experto la potencialidad de la informática mediante simplificaciones que reducen el manejo del ordenador a la sola acción de apretar un botón.■

F. M. M.

LA VENTA DE SI MISMO

PUCHOL, L.

Distribuido por Editoriales Exclusivas. Madrid, 1987. 256 págs.

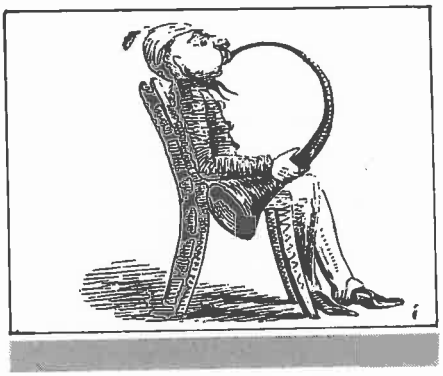
SEGUN el proyecto LINK dirigido por el Premio Nobel de Economía Lawrence Klein, el índice de desempleo en España seguirá creciendo con independencia de los factores políticos, hasta situarse en una tasa del 25,5 % en 1989. La mayor parte de estos desempleados serán jóvenes, muchos de ellos titulados universitarios. Por ello, esta obra donde se intenta con éxito dar una serie de orientaciones prácticas para la búsqueda del primer empleo es de especial relevancia.

El título "La venta de sí mismo" se justifica por cuanto el autor afirma que la búsqueda de empleo es semejante a un proceso de venta en el que el candidato es, al mismo tiempo, vendedor y producto, y tiene que convencer a un eventual "cliente" para que compre esta mercancía sui géneris.

Esta obra muy exhaustiva abarca todas las fases de la "venta", es decir, de la búsqueda de empleo. La primera parte del libro está dedicada al análi-

sis del planteamiento de la búsqueda de empleo. El capítulo I recoge de una manera sintética cómo son los procesos de selección de las empresas y las políticas de reclutamiento de éstas. El capítulo II "Conocimiento del Producto" pretende que el candidato defina sus objetivos profesionales, para lo cual se incluyen algunos cuestionarios de autopercepción, y unos útiles e interesantes listados de palabras aplicables a la descripción de sí mismo y de las experiencias precedentes, documentos todos ellos muy válidos para la posterior redacción del curriculum y la preparación de las entrevistas. El capítulo III "Análisis del Mercado" enseña como realizar una selección de las empresas que potencialmente están en condiciones de ofrecer al candidato un puesto de trabajo acorde con su formación, personalidad y preferencias, al tiempo que se señalan valiosas fuentes de información para confeccionar la ficha de datos de las empresas prospectadas.

El capítulo IV está consagrado a la redacción de curriculos eficaces, así como de cartas de remisión adaptables a las diferentes fases del proceso de "Job Searching", tal como lo define el autor. En este capítulo se analizan las diferentes variantes en función de la nacionalidad de las empresas y del mensaje que se quiera transmitir. El capítulo V "En campaña" presenta las dos modalidades principales de búsqueda de empleo: activa y pasiva, un procedimiento de



análisis para destripar y "hacer hablar" a los anuncios de prensa y un interesante apartado titulado "El arte de telefonear".

La tercera parte de la obra está dedicada al proceso concreto de selección, es decir, a las pruebas a las que se someterá el candidato. El capítulo VI describe los distintos tipos de pruebas (profesionales, psicotécnicas, business-games, in-baskets...), qué pretenden, como se desarrollan, y cómo prepararse para ellas. El capítulo VII realiza una clasificación de los principales tipos de entrevistadores y de sus peculiaridades, expone cómo se desarrolla una entrevista típica y sugiere como prepararse para hacer una buena entrevista.

Finalmente, la última parte del libro está dedicada a las etapas finales del proceso de búsqueda de empleo, explicando cómo elegir entre diversas ofertas de trabajo, como diferir una respuesta a una propuesta poco interesante, en tanto se acelera otra de mayor interés para el candidato; cómo abordar la negociación de la retribución, horario, etc., cómo superar el período de prueba, los tipos de contratos, sus ventajas e inconvenientes...

El autor, profesor de Dirección de Personal en ICADE, tiene una prolongada experiencia en selección de personal, y resume en esta obra las consultas de alumnos y ex-alumnos en busca de empleo que ha tenido en los últimos diez años.

El lenguaje utilizado es coloquial y desenfadado, lo que unido a las ilustraciones y chistes, hacen que un libro que aborda un tema serio y tratado con rigor y exactitud sea extraordinariamente legible. Aunque el subtítulo del libro indica que se dirige específicamente a titulados universitarios en busca de su primer empleo, la obra es igualmente útil a quienes se presentan a procesos de selección para segundos y posteriores empleos.

A diferencia de otros libros sensacionalistas esta obra no promete un empleo al que la lea, pero estoy convencido que será de gran ayuda para todos aquellos que la lean y, como consecuencia, adopten un efoque proactivo de búsqueda de empleo. En resumen un libro ameno, de fácil lectura, útil para quienes participan en procesos de selección.■

I. M.

Acuse de recibo

Corporación Financiera Hispamer: *Instituciones de Financiación no Bancaria.* Madrid, 1987.

Corporación Financiera Hispamer. Unileasing: *Manual de Operaciones de Leasing Inmobiliario.* Madrid, 1986.

Granda, G.; Guzmán, G., y Rama, R.: *Nuevas formas de cooperación para España. El potencial de las organizaciones no gubernamentales y de las empresas.* CIDEAL. Fundación Banco Exterior. Barcelona, 1987.

Homs, O. y otros: *Cambios de cualificación en las empresas españolas. Una perspectiva desde la República Federal de Alemania.* Fundación IESA. Madrid, 1987.

Martín-Guzmán, M. P., y Martín Pliego, F. J.: *Curso básico de estadística teórica.* 2.ª Edición revisada y actualizada. Editorial AC. Madrid, 1987.

Mascareñas, J.: *Microinformática y gestión empresarial.* Pirámide. Madrid, 1987.

Miguel, A. de: *España cíclica. Ciclos económicos y generaciones demográficas en la sociedad española contemporánea.* Fundación Banco Exterior. Madrid, 1987.

Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo. *El ruido.* Unidades Temáticas Ambientales de la Dirección General del Medio Ambiente. Madrid, 1987.

Ortega Martínez, E.: *La dirección de marketing.* 3.ª edición. ESIC. Madrid, 1987.

Pérez Goróstegui, E.: *Economía de la empresa aplicada.* Pirámide. Madrid, 1987.

Tamames, R.: *La Comunidad Europea.* Alianza Universidad Textos. Madrid, 1987.

Tribunal de Cuentas: *Seminarios 1985.* Madrid, 1987.

Tribunal de Cuentas: *Seminarios 1986.* Madrid, 1987.

Yamey, B. S.: *Análisis Económico de los Mercados.* Vicens Universidad. Barcelona, 1987.

SECTOR EXTERIOR

Información Comercial Española, n.º 648 y 649
Ministerio de Economía y Hacienda

COMO ya es nabitual, la revista Información Comercial Española presenta su número doble dedicado monográficamente al sector exterior de nuestra economía, con las listas del centenar de primeras empresas importadoras y exportadoras durante 1986 y la clasificación por capítulos arancelarios de las principales empresas exportadoras en el pasado año. Junto a estas estadísticas, el presente número recoge trabajos sobre comercio exterior, evolución de la economía mundial, situación de los mercados financieros internacionales y los problemas suscitados por nuestra adhesión a la Comunidad Europea.

La revista comienza con un artículo de Enrique Alejo, en el que se analizan los flujos comerciales durante el año 1986, concluyendo que han estado determinados por las variables tradicionales —evolución de la demanda interna, demanda externa y tipo de cambio efectivo—, a la vez que se señala que la incorporación a la Comunidad ha supuesto un impulso hacia una mayor liberalización de nuestro sector exterior y a su asemejamiento con los de los países más industrializados.

Posteriormente, José Gasset estudia el efecto de los cambios institucionales (desarme arancelario, nuevo sistema de ajustes fiscales en frontera o mecanismos de la PAC) acaecidos en nuestro comercio exterior a raíz de la integración comunitaria, así como el proceso de liberalización comercial posterior a la adhesión y la incidencia de algunos factores exógenos en la evolución del comercio exterior, como la caída de la demanda externa, la pérdida de competitividad o la recuperación de la demanda interna.

El régimen de Tráfico de Perfeccionamiento Activo ha sufrido un ajuste para su adecuación a la normativa comunitaria. Mas Esteve nos muestra esta nueva orientación y nos esboza los principales rasgos de este régimen que sirve como mecanismo de promoción de exportaciones de las empresas comunitarias a causa del ahorro arancelario que incorpora.

En otro artículo, el profesor Luis Barceló analiza la exportación española de frutas y verduras a los países miembros de la Comunidad Europea durante la última década, para ello se basa en un estudio comparado de estas exportaciones con las exportaciones totales destinadas a dicha zona geográfica y de las cuotas de mercado, crecientes, de estos productos agrarios. El artículo incluye recomendaciones de política económica frente a unas posibles medidas proteccionistas de la Comunidad, recomendaciones que se concretan en la integración productor/exportador y en la concentración de la oferta.

Fernando Jiménez escribe sobre la aportación en divisas de la Inversión Extranjera durante el período 1982-1986; el autor trata de cuantificar esta aportación y sus efectos más inmediatos sobre la balanza de pagos.

Un segundo bloque de artículos de carácter financiero comienza con el firmado por Eduardo Aguilar. En él se nos presenta una introducción al mercado de papel comercial europeo y norteamericano en base a la experiencia acumulada en este segmento de financiación a corto plazo por el Reino de España; se nos describen las principales características de los agentes participantes, los procedimientos de emisión y las analogías y diferencias del papel comercial con otros instrumentos de igual horizonte temporal.

A continuación, Vicente Javier Fernández estudia los problemas que aquejan a la economía internacional en la actualidad y las interrelaciones entre los mismos. Los desequilibrios fiscales y de balanza de pagos en los países industrializados, la inestabilidad de los precios relativos internacionales y el problema de la deuda externa, son analizados por el autor junto con la actuación más reciente del FMI, el panorama económico resultante genera cierta incertidumbre sobre el papel futuro de esta institución dentro de las relaciones económicas internacionales.

José Luis Ugarte define y analiza dos fuerzas contrapuestas, por una parte las fuerzas internacionalizadoras que parecen definir los procesos en los que se encuentran inmersas las economías contemporáneas, por otra las fuerzas de índole opuesta, que suponen regulación, intervención y expansión de los sectores públicos de las economías y que pueden establecer límites al crecimiento de las tendencias internacionalizadoras; Ugarte concluye que nos encontramos ante una suerte de empate entre ambas fuerzas.

Díaz Mier, a tenor de una reflexión sobre el neoproteccionismo actual y la crisis del GATT, pasa revista a las razones proteccionistas y al pasado y presente del Acuerdo, para centrarse posteriormente en el estudio de algunos sectores específicos. A continuación, los profesores Bergés y Ontiveros analizan los principales bancos mundiales con el aparato conceptual propio de la economía industrial, con especial detenimiento en aquellas instituciones más activas en los mercados financieros internacionales y en el estudio comparativo de esta banca internacional con la banca española.

La deuda externa ocupa dos artículos en este número de la revista. El primero de ellos, de Luis de Guindos, describe el comportamiento de la banca internacional en relación con el problema de la deuda externa entre los años 1982 y 1986, comportamiento caracterizado por una reducción de la financiación concecida y por la utilización de instrumentos y prácticas tendentes a diversificar y reducir el riesgo contraído. El segundo artículo, de Pilar Morán, se refiere al Club de París y la negociación de la deuda oficial, centrándose en un examen de los mecanismos y procedimientos de este club financiero y su papel en la búsqueda de salidas a la crisis.

El último bloque temático es el dedicado a la Comunidad Europea. Miguel Angel Arnedo nos presenta las funciones, estructura y operativa del

LIBROS Y REVISTAS

Colaboran en esta sección: M.ª Eugenia Callejón, Juan José Jiménez, Fernando Maestre, Iván Martén, Ignacio Santillana.

Banco Europeo de Inversiones como institución bancaria y la influencia del entorno sobre este agente económico inmerso en una realidad macroeconómica que determina su actividad como tomador de fondos e instrumento de financiación a medio y largo plazo de la Comunidad. En otro artículo Francesc Granel estudia el papel del presupuesto comunitario actual, su estructura y las limitaciones planteadas a tenor de la entrada en vigor del Acta Unica, a la vez que nos muestra las diferentes concepciones presupuestarias de los diversos grupos de países miembros.

La revista se cierra con una aportación a cargo de los profesores Calvo, Montero y Paul, sobre la integración de la peseta en el Sistema Monetario Europeo; se trata de la modelización del tipo de cambio de la peseta y el ECU a través de un análisis de simulación que permite establecer a los autores recomendaciones de política económica.■

J. J. J.

REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES

2.ª Epoca, n.º 17, enero-abril, 1987. Universidad de Andalucía

A los diez años de la aparición de la **Revista de Estudios Regionales,** ésta abre, con el número 17, una Segunda Epoca tras la firma de un acuerdo marco por parte de los rectores de las cinco universidades de Andalucía para su edición conjunta. El diseño de la revista ha cambiado, aunque no así su contenido, pues continúa siendo su objetivo el acoger en sus páginas todo tipo de trabajos que contribuyan al enriquecimiento de la ciencia regional.

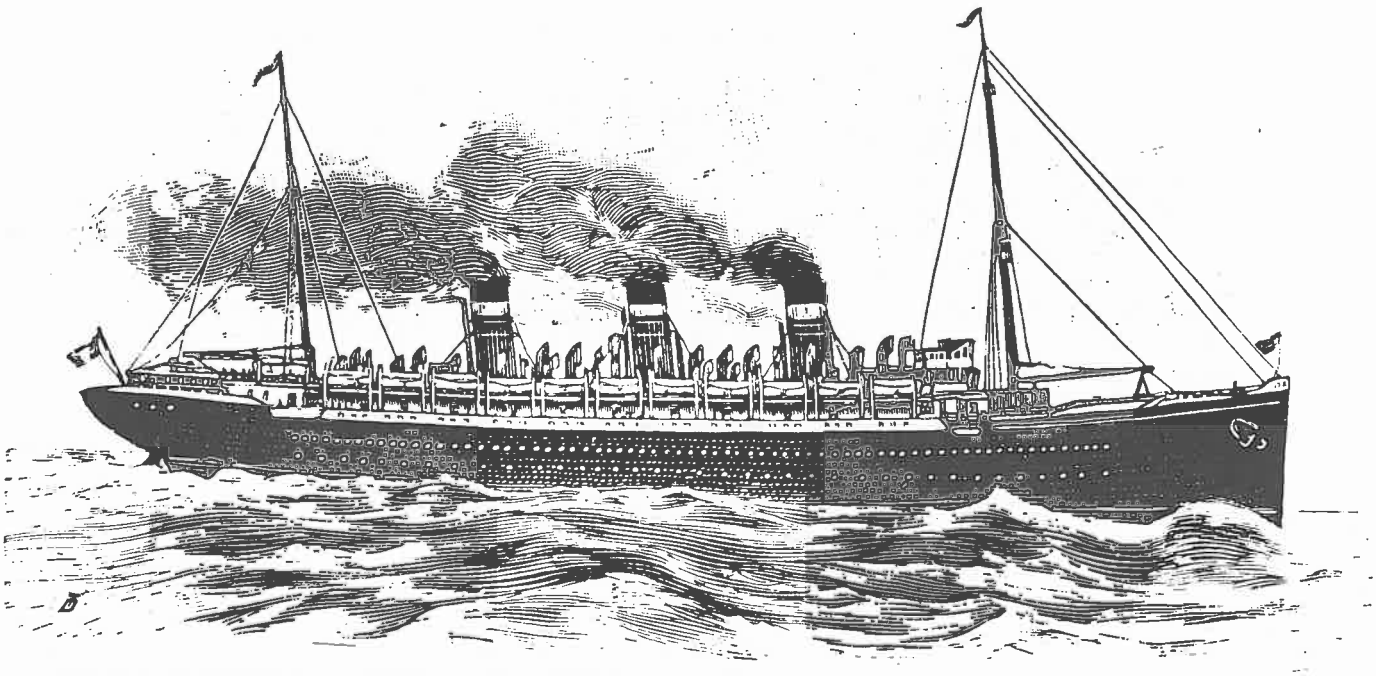
En este sentido, el "Sumario" de este número responde a lo que ya venía siendo habitual en números anteriores. En la sección de "Artículos" se incluye un trabajo de J. M. Barragán sobre las áreas de influencia portuaria en el análisis regional. Junto a él se recogen dos aportaciones al conocimiento de la realidad regional española. Por un lado, el profesor M. Delgado analiza la dinámica que ha seguido la distribución de la renta para las distintas Comunidades Autónomas en el período 1973-1981. Por otro lado, A. Martín proporciona un análisis de la actividad del conjunto de las Cajas Rurales en los últimos años, ofreciendo un panorama mucho más detallado de la realizada por las andaluzas. A continuación, el profesor M. Barzelay, de la Universidad de Harvard, explica, desde fuera, cómo ha tenido lugar el proceso de armonización de la ideología política del PSOE y de la política económica llevada a cabo por el mismo en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

En la sección de "Notas" aparece un breve trabajo de M. Montalvo en el que se hace una aplicación de la metodología sraffiana al análisis espacial. Asimismo, se incluyen dos crónicas sobre la "IV Conferencia Europea de Regiones Fronterizas" y sobre la "XII Reunión de Estudios Regionales", dedicada también a las Economías de la Frontera.

En la sección de "Documentación" se recogen los textos más importantes de la política regional comunitaria.

Se cierra la revista con un homenaje de J. A. Lacomba al ilustre andaluz D. Rafael Castejón, recientemente fallecido.■

M. E. C.



ROBERT M. SOLOW

EL Premio Nobel de Economía ha sido concedido este año al profesor Robert M. Solow, del instituto Tecnológico de Massachusets (MIT), por sus contribuciones a la teoría del crecimiento económico y el progreso tecnológico. La Real Academia Sueca de las Ciencias opina que el profesor Solow ha hecho una contribución excepcional al estudio de los factores que permiten el crecimiento de la producción y el aumento del bienestar.

Robert M. Solow, nacido en Nueva York en 1924, ha desarrollado su trabajo en el MIT desde 1950, participando en todos los grandes debates que se han planteado en teoría económica desde la postguerra hasta nuestros días. Sin embargo, el trabajo por el que es más conocido lo llevó a cabo en los años cincuenta y sesenta. En 1956 presentó su modelo teórico de crecimiento en un artículo titulado "A contribution to the theory of economic growth". En los años setenta estudió el papel que juegan los recursos naturales en el crecimiento económico y las consecuencias de éste en el medio ambiente. Más recientemente se ha concentrado en cuestiones macroeconómicas, como el desempleo y la política económica. Fue miembro del Consejo de Asesores Económicos del Presidente de EE.UU., durante los mandatos de Kennedy y Johnson. Actualmente es un duro crítico de la política económica de Reagan. En recientes declaraciones, recogidas en el "Wall Street Journal", ha advertido a los americanos de la proximidad de tiempos difíciles: los impuestos deben subir, el gasto público ha de reducirse, el dólar debe bajar, y los trabajadores americanos deben esperar que sus salarios se sitúen por detrás de los de los trabajadores de Alemania Occidental, Suecia, Suiza y Japón. El profesor Solow recomienda reducir el consumo, pero no la inversión en planta y equipos, investigación y educación.

En cuanto al reciente crack de la Bolsa, considera que éste no presagia otra "Gran Depresión", pues las políticas económicas aplicadas durante los últimos 50 años han incrementado la capacidad de adaptación de la economía.

La concesión del Premio Nobel de Economía 1987 a Robert Solow, contrasta con la elección del Nobel del pasado año, James Buchanan, un economista conservador que obtuvo el Premio por sus trabajos sobre la "elección pública". ■

APROXIMACION BIBLIOGRAFICA (*)

1951:

—A note on dynamic multipliers. **Econometrica,** 19, 1951: 306-316.

1952:

— On the structure of linear models. **Econometrica,** 20 (1) 1952: 29-46.

1953:

— A note on the price level and interest rate in a growth model. **Review of Economics Studies,** 21, 1953: 74-79.

— (Recensión) KLEIN, L. R.: "A textbook of econometrics". **American Economic Review,** 43 (5). 1953: 947-950.

— & SAMUELSON, P. A.: Balanced growth under constant returns to scale. **Econometrica,** 21 (3) 1953: 412-424.

Publicado también en:

CASS, D., & McKENZIE, L. W. (eds): "Selected Readings in Macroeconomics and Capital Theory from Econometrica". Cambridge, Mass., etc. MIT Press, 1974. pp. 301-313.

1954:

— The survival of mathematical economics. **Review of Economics & Statistics,** 36, 1954: 372-374.

— (Comentario) SUITS, D. B.: Dinamic growth under diminishing returns to scale. **Econometrica,** 22 (4) 1954: 496-501.

Econométrica, 22 (4) 1954: 504.

— (Comentario) NOVICK, D.: Mathematics: logic, quantity, and method. **Review of Economics & Statistics,** 34 (4) 1954: 357-358.

Review of Economics & Statistics, 34 (4) 1954: 359-386.

— A new survey of demand analysis. (Recensión) WOLD, H.: "Demand analysis: a study in econometrics", 1953. **Review of Economics & Statistics,** 36 (1) 1954: 104-107.

1955:

— The production function and the theory of capital. **Review of Economic Studies,** 23 (2) 1955-56: 101-108.

1956:

— A contibution to the theory of economic growth. **Quarterly Journal of Economics,** 70 (1) 1956: 65-94.

Publicado también en:

NEWMAN, P. (ed.): "Readings in Mathematical Economics". John Hopkins University Press, 1968, pp. 142-171.

— & SAMUELSON, P. A.: A complete capital model involving heterogeneous capital goods. **Quarterly Journal of Economics,** 70 (4) 1956: 537-562.

1957:

— Technical change and the aggregate production function. **Review of Economics & Statistics,** 39, 1957: 312-320.

Publicado también en:

MUELLER, M. G. (ed.): "Readings in macroeconomics" New York, etc.: Hold, Rinehart & Winston, 1967. pp. 323-333.

ZELLNER, A. (ed.): "Readings in Economic Statistics and Econometrics". Nettle: Brown, 1968. pp 349-363.

1958:

— A skeptical note on the constancy of relative shares. **American Economic Review,** 48 (4) 1958: 618-631.

— Technical progress and production functions (Reply to Warren P. Hogan). **Review of Economics & Statistics,** 40 (4) 1958: 411-413.

— & DORFMAN, R., y SAMUELSON, P. A.: **Linear programming and economic analysis,** New York: Mc Graw-Hill, 1958 (1959?).

Traducción: **Programación lineal y análisis económico.** Madrid: Aguilar, 1964, 2.ª ed.

1959:

— Competitive valuation in a dynamic input-output system. **Econometrica,** 27 (1) 1959: 30-53.

Publicado también en:

CASS, D., y McKENZIE, L. E. (eds.): "Selected Readings in Macroeconomic and Capital Theory from Econometrica". Cambridge, Mass., etc.: MIT Press, 1974. pp. 340-363.

— Concepts and measures of changes in productivity: comment. **Review of Economics & Statistics,** 41, 1959: 282-285.

— Investment and economic growth: some comments. **Productivity Measurement Review,** 19, 1959: 62-68.

Publicado también en:

"Readings in the Economics of education". París: UNESCO, 1968. pp. 209-213.

KIKER, B. F. (ed.): "Investment in Human Capital". Columbia, S. C.: University of South Carolina Press, 1971. pp. 101-108.

— Is factor substitution a crime, and if so, how bad? Reply to Professor Eisner. **Economic Journal,** 69, 1959: 597-599.

1960:

— An economic and demographic model of the household sector: a progress report.

En:

"Demographic and economic change in developed countries. Conference n.º 11 of the Universities. National Bureau Committee for Economic Research". Princeton: Princeton University Press, 1960.

— Income inequeality since the war.

En:

FREEMAN, RALPH E. (ed.): "Postwar economic trends in the United States". New York: Harper & Bros, 1960.

Publicado tambien en:

BUDD, EDWAR C. (ed.): "Inequality and poverty". New York: Norton, 1967. pp. 50-64.

— On a Family of Lag Distributions. **Econometrica,** 28 (2) 1960: 393-406.

Publicado también en: STROTZ, ROBER H.; MALINVAUD, E. (eds.): "Econometrica essays in honour of Ragnar Frish in the year of his sixty-fifth birthday". Amsterdam: North-Holland, 1960.

— & SAMUELSON, P. A.: Analytical Aspects of Anti-Inflation Policy. **American Economic Review,** 50 (2) 1960: 177-194.

Publicado también en:

MUELLER, M. G. (ed.): Readings in macroeconomics". New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966. pp. 372-285.

RITTER, L. S. (ed.): "Money and economic activity: readings in money and banking". New York, etc.: Houghton Mifflin, 1967. pp. 329-339.

— & SAMUELSON, P. A.: Problem of achieving and maintaining a stable price level: analytical aspects of anti-inflation policy. **American Economic Review,** 50, 1960: 177-194.

Publicado también en:

"Employment and unemployment. Hearings U. S. 87th Congr. Joint Econ. Comm.". Washington, D. C.: Gov. Pr. Off., 1960.

1961:

— Economic problems in measuring changes in productivity.

En:

"Output, input, and productivity measurement. Conference on Research in Income and Wealth. Vol. 25, NBER". Princeton: Princeton University Press, 1961.

— Notes toward a Wicksellian model of distributive shares.

En:

LUTZ, F. A., y HAGUE, D. C.: "The theory of capital; proceedings of a conference held by the International Economic Association on Corfu in 1958". London, etc.: McMillan, etc., 1961.

— (Comentario) UZAWA, H.: "On a two-sector model of economic growth". **Review of Economic Studies** 29 (78) 1961: 40-47.

— (et al.): Capital-Labor substitution and economic efficiency. **Review of Economic & Statistics,** 43, 1961: 225-250.

1962:

— Economic growth and residential housing.

En:

"Savings and residential financing". Chicago: Conferences of the US Savings & Loan League, 1962-1963.

— A policy for Full Employment. **Industrial Relations,** 2 (1) 1962: 1-4.

Publicado también en:

"History of Employment and Manpower Policy in the US". Washington: US Government Print Office, 1966. pp. 696-707.

— Substitution and Fixed Proportions in the Theory of Capital. **Review of Economic Studies,** 29, 1962: 207-218.

— Technical Progress, Capital Formation, and Economic Growth. **American Economic Review,** 52 (2) 1962: 76-86.

— (Comentario) Symposium on production functions and economic growth. **Review of Economic Studies,** 29, 1962: 255-256.

— Some Problems of the Theory and Practice of Economic Planning. (Recensión) **Economic Development & Cultural Change,** 10, 1962: 216-222.

1963:

— **Capital Theory and the rate of Return.** Amsterdam: Nort-Holland, 1963.

Traducción:

Théorie du capital et taux de rendement. París: Dunod, 1970.

— Heterogeneous Capital and Smooth Production Functions: an experimental study. **Econometrica,** 31 (4) 1963: 623-645.

— Sources of economic progress and Western European growth experience.

En:

"Economic Growth. A symposium sponsored by the American Bankers Association, Washington, D. C., 1963". New York: American Bankers Association, 1963.

— & KAREKEN, J.: Lags in fiscal and monetary policy. Introduction and summary; Pt. I. Lags in monetary policy.

En:

"Stabilization policies. A series of research papers prepared for the Commission on Money and Credit". Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963. pp. 2-24.

Publicado también en:

HAMOVITCH, W. ed. "Monetary Policy: the argument from Keynes' Treatise to Friedman". Boston: D. C. Heath, 1966.

1964:

— **The Nature and Sources of Unemployment in the US:** Almquist & Wiksell, 1964 (1971).

— (Recensión) HARROD, R. "The British Economy". **Economic Journal,** 74 (293) 1964: 14-151.

1966:

— The Case against the guide-posts.

En:

"Guidelines, Informal Controls, and the Market place: policy choices in a full employment economy". Chicago: Chicago University Press, 1966, pp. 41-54.

— (Presentación) "January 1966 economic report of the President. Statement". Washington: US Government Print Office, 1966, pp. 496-499.

— (Recensión) HICKS, J. "Capital & Growth". **American Economic Review,** 56 (5) 1966: 1.257-1.260.

— (et al.) Neoclassical Growth with fixed factor proportions. **Review of Economic Studies,** 33, 1966: 79-115.

1967:

— The interest rate and transition between techniques.

En:

FEINSTEIN, C. H., ed. "Socialism, capitalism and economic growth...".

London: Cambridge University Press, 1967, pp. 30-39.

Traducción:

La tasa de interés y la transición entre técnicas. **Revista Española de Economía,** 3 (3) 1973: 331-344.

— Some recent developments in the theory of production.

En:

BROWN, M., ed. "The theory and empirical analysis of production. Conference on Research in Income and Wealth, vol. 32, N.B.E.R.". New York, etc.: Columbia University Press, 1967, pp. 25-50.

— & COHEN, M. S. The behavior of help-wanted advertising. **Review of Economic & Statistics,** 49, 1967: 108-110.

1968:

— Distribución in the long and short run.

En:

MARCHAL, J.; DUCROS, B., ed. "The Distribution of National Income: proceedings of a Conference held by the IEA, Palermo 1964". New York: St. Martin's Press, 1968.

— Fixed investment and economic growth.

En:

HELLER, W., ed. "Perspectives on economic growth". New York: Random House, 1968, pp. 209-229.

Publicado también en:

PHELPS, E. S., ed. "The goal of economic growth". New York: Norton, 1962 (1969).

— Short-run adjustment of employment of output.

En:

WOLFE, J. N., ed. "Value, Capital, and Growth. Papers in honour of Sir John Hicks". Chicago: Aldine, 1968, pp. 481-484.

— & STIGLITIZ, J. E. Output, Employment and Wags in the Sorth run. **Quaterly Journal of Economics,** 82 (4) 1968: 537-560.

1969:

— **Price Expectations and the Behavior of the Price Level.** Manchester: Manchester University Press, 1969.

— Sources of Economic Growth.

En:

STARLEAF, D. R., ed. "Economics: Readings in Analysis and Policy". Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1969, pp. 484-492.

Publicado también en:

McKEAN, J. R.; WYRSTRA, R. A. "Readings in Introductory Economics". New York, etc.: Harper & Row, 1971, pp. 153-162.

— (Traducción) La controversia sobre la oferta monetaria: su perspectiva correcta (Respuesta al trabajo de Johnson & Griffits en "The Times"). **Información Comercial Española,** (425) 1969: 135.

1970:

— **Growth Theory: An Exposition: The Radcliffe Lectures Delivered in the University of Warwick 1969.** Oxdord: Clarendon Press, 1970.

Traducción:

Théorie de la croissance économique. Paris: Armand Colin, 1972. **La Teoria della crescita.** ISEDI, 1973. **La Teoría del Crecimiento.** Fondo de Cultura Económica, 1976.

— The New Industrial State or Son of Affluence.

En:

MERMELSTEIN, D., ed. "Economics: Mainstream Readings and Radical Critiques...". New York: Random House, 1970, pp. 493-501.

— On the Rate of Return: Reply to Passinetti. **Economic Journal,** 80 (318) 1970: 423-428.

— A Rejoinder. En: MERMELSTEIN, D. ed. "Economics: Mainstream Readings and Radical Critiques...". New York: Random House, 1970, págs. 513-514.

— The Trhuth Further Refined: A Comment on Marris.

En:

MERMELSTEIN, D., ed. "Economics: Mainstream Readings and Radical Critiques...". New York: Random House, 1970, pp. 525-529.

— & COHEN, Malcolm S. The Behavior of Help-Wanted Advertising: A Reply. **Review of Economics & Statistics,** 52 (4) 1970: 442-443.

— & KAREKEN, J. H. Lags in Monetary Policy.

En:

KEISER, H. F., ed. "Readings in Macroeconomics: Theory, Evidence, and Policy". Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1970, pp. 271-275.

— & STIGLITZ, Joseph E. Solow and Stiglitz on Employment and Distribution: A New Romance with an Old Model?: Reply **Quarterly Journal of Economics,** 84 (1) 1970: 153.

1971:

— Science and Ideology in Economics.

En:

BELL, D.; KRISTOL, I., eds. "Capitalims Today". New York, etc.: Basic Books, 1971, pp. 94-107.

— Solow Prices and the Dual Stability Paradox in the Leontief Dynamic System: Comment. **Econometrica,** 39 (3) 1971: 633-634.

— Some Implications of Alternative Criteria for the Firm.

En:

MARRIS, R.; WOOD, A., eds. "The Corporate Economy: Competition an Innovative Potencial...". Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971, pp. 318-342.

— The State of Economics: The Behavioral and Social Sciences Survey: Discussion. **American Economic Review,** 61 (2) 1971: 63-65.

— & VIKNEY, W. S. Land use in a long narrow city. **Journal of Economic Theory,** 3 (4) 1971: 430-447.

1972:

— Congestion, Density and the Use of Lands in Transportation. **Swedish Journal of Economics,** 74 (1) 1972: 161-173.

— The Economist's Approach to pollution and its control. **Social Sciences,** 47 (1) 1972: 15-25.

1973:

— Congestion Cost and the Use of Land for Street. **Bell Journal of Economics & Management Science,** 4 (2) 1973: 602-618.

— A Comment on Some Uses of Mathematical Models in Urban Economics: Rejoinder-I. **Urban Studies,** 10 (2) 1973: 267.

Publicado también en:

ARMSTRONG, T. R., ed. "Why Do We Still Have an Ecological Crisis?". Englewood Cliffs, N. J., etc.: Prentice-Hall, 1972, pp. 47-62.

— A Framework for the Measurement of Economic and Social Performance: Comment.

En:

MOSS, M., ed. "The Measurement of Economic and Social Performance. Conference on Research in Income and Wealth, Studies in Income and Wealth, vol. 38". New York, etc.: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, 1973, pp. 102-105.

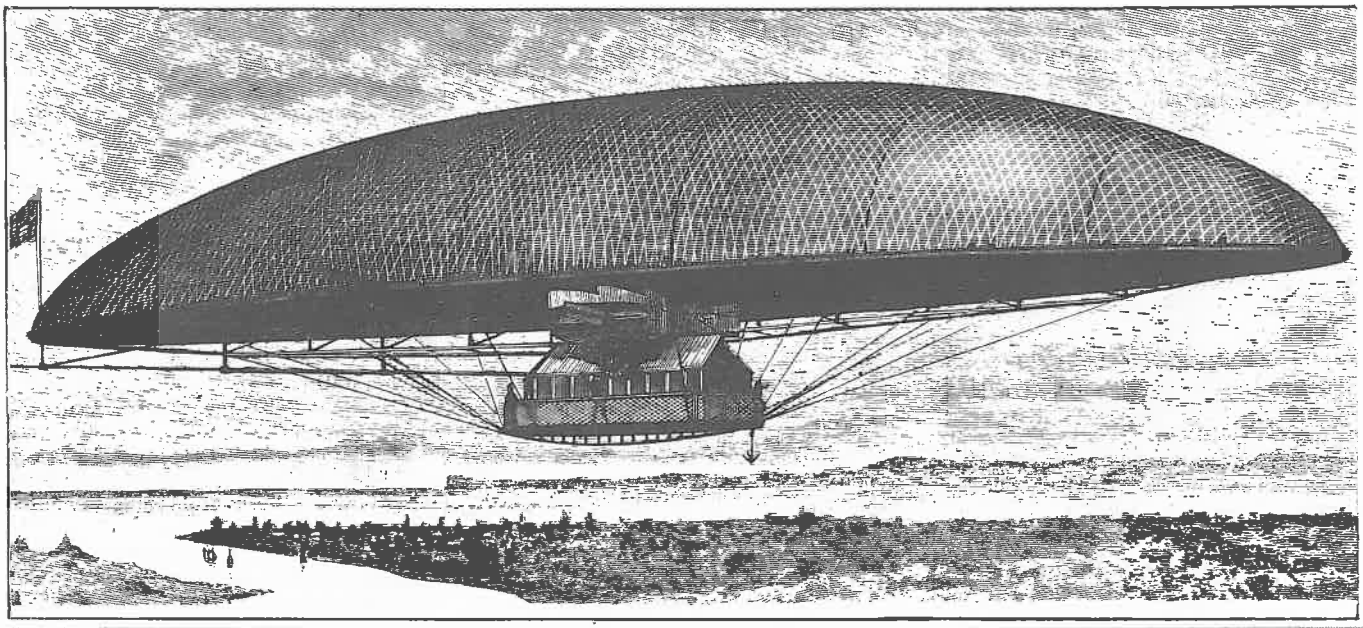
— Is the End of the World at Hand?

En:

WEINTRAUB, A. (et al.), eds. "The Economic Growth Controversy". New York: International Arts and Sciences Press, 1973, pp. 39-61.

Publicado también en:

MITCHELL, W. E. (et al.), eds. "Readings in Macroeconomics: Current Policy Issues". New York, etc.: Mc Graw-Hill, 1974, pp. 480-491.



— On Equilibrium Models of Urban Location.

En:

PARKIN, M., ed. "Essays in Modern Economics: The proceeding of the Association of University Teachers of economics: Aberystwyth 1972". New York: Harper & Row, etc., 1973, pp. 2-16.

— Some Evidence on the Short-Run Productivity Puzzle.

En:

BHAGWATI, J. (et al.), eds. "Development and Planning: Essays in Honour of Paul Rosenstein-Rodan". Cambridge, Mass.: MIT Press, 1973, pp. 316-325.

— Technology and Unemployment.

En:

REYNOLDS, A. I. (et al.), eds. "Current Issues of Economic Policy". Georgetown, Ont., etc.: Irwin-Dorsey, etc., 1973, pp. 89-99.

— What Happened to Full Employment? **Quarterly Review of Economics & Business,** 13 (2) 1973: 7-20.

— & BLINDER, A. S. Does Fiscal Policy Matter? **Journal of Public Economics,** 2 (4) 1973: 319-337.

1974:

— The Economics of Resources or the Resources of Economics. **American Economic Review,** 64 (2) 1974: 1-14.

Traducción:

La economía de los recursos o los recursos de la economía. **Trimestre Económico,** 42 (166) 1975: 377-398.

— Intergenerational equity and exhaustive resources. **Review of Economic Studies,** Symposium 1974: 29-45.

— Law of Production and Laws of Algebra: The Humby Production Function: A Comment. **Review of Economics & Statistics,** 56 (1) 1974: 121.

— Urban Planning and Decisionmaking: Coment.

En:

BROWN, A. A. (et al.), eds. "Urban and Social Economics in Market and Planned Economies: Policy, Planing and Development". Vol. I. Praeger Special Studies in International Economics and Development. New York, etc.: Praeger in cooperation with the University of Windsor Press, 1974, pp. 164-166.

— What Do We Owe to the Future? **Nebr. Journal of Economics & Business,** 13 (1) 1974: 3-16.

— & BLINDER, A. S. Analytical Foundations of Fiscal Policy.

En:

BLINDER, A. S. (et al.) "The Economics of Public Finance". Studies of Government Finance. Washington, D. C.: Boodkingsa Institution, 1974, pp. 3-115.

1975:

— Reswitching: Brief Comments. **Quarterly Journal of Economics,** 89 (1) 1975: 48-52.

1976:

— Characterizations of Techology in Capital Theory: Discussion.

En:

BROWN, N. (et. al.), eds. "Essays in Modern Capital Theory". New York: American Elsevier, 1976, pp. 138-140.

— Comments on Stein (Inside the Monetarist Black Box).

En:

STEIN, J. C., ed. "Monetarism". New York: American Elsevier, 1976, pp. 248-252.

— Down the Phillips Curve with Gun and Campere.

En:

BELSLEY, D. A. (et al.), eds. "Inflation, Trade and Taxes...". Columbus: Ohio State University Press, 1976, pp. 3-22.

— How Constant Are Relative Shares?

En:

SURREY, M. J., ed. "Macroeconomic Themes: Edited readings in macroeconomics with commentairs". London: Oxford University Press, 1976, pp. 331-338.

— The Intelligent Citizent's Guide to Inflation.

En:

PUTH, R. C., ed. "Current Issues in the American Economy". Lexington, Mass.: Heath, 1976 (1978), pp. 63-75.

Traducción:

Inflazione: guida per il cittadino intelligente. BDC, 1977.

— Macro-Policy and Full Employment.

En:

GINZBERG, E., ed. "Jobs for Americans". Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1976, pp. 37-58.

— The Neoclassical Growth Model.

En:

SURREY, M. J., ed. "Macroeconomics Themes: edited readings in macroeconomics with comentairs". London: Oxford University Press, 1976, pp. 223-227.

— On the Rates of Return on Investment: discussion.

En:

BROWN, M. (et al.), eds. "Essays in Modern Capital Theory". New York: American Elsevier, 1976, pp. 70-73.

— Optimal Fishing with a Naturel Predator.

En:

GRIESON, R., ed. "Public and Urban Economics: essays in honour of W. S. Vickney". Lexington, Mass.; Heath, 1976, pp. 213-224.

— Technical progress, Investment and Economic Growth.
En:
SURREY, M. J., ed. "Macroeconomic Themes: edited reading in macroeconomics with commentairs". London: Oxford University Press, 1976, pp. 243-250.
— & BLINDER, A. S. Does Fiscal Policy Matter? A correction. **Journal of Public Economics**, 5 (1-2) 1976: 1983-184.
— & BLINDER, A. S. Does Fiscal Policy Still Matter? A reply. **Journal of Monetary Economics,** 2 (4) 1976: 501-510.
— & WAN, F. Y. Extractions Costs in the Theory of Exhaustive Resources. **Bell Journal of Economics,** 7 (2) 1976: 359-370.

1977:
— Cereal Stocks, Food Aid, and Food Security for the Poor: Comment.
En:
BHAGWATI, J. N., ed. "The New International Economic Order: The North-South Debate". MIT Bicent. Studies Series, n.º 2. Cambridge, Mass., etc.: MIT Press, 1977, pp. 289-291.
— Transitional Growth and World Industrialisation: Comment.
En:
OHLIN, B. (et al.), eds. "The Internacional Allocation of Economic Activity: Proceedings of a Nobel Symposium Held at Stockholm". New York: Holmes & Meier, 1977, pp. 491-495.
— &FISHER, F. M.: KEARL, J. M. Aggregate Production Functions: some CES experiments. **Review of Economic Studies,** 44 (2) 1977: 305-320.
— & BLINDER, A. S. Does Fiscal policy Matter? The View fron The Goverment Budget Restraint. A Reply. **Public Finance,** 32 (3) 1977: 390-392.

1978:
— Resources and Economic Growth. **American Economic Review,** 22 (2) 1978: 5-11.
— & TEMIN, P. The inputs for growth.
En:
MATHIAS, P.; POSTAN, M. M., eds. "The Cambridge Economic History of Europe: Introduction". Vol. 7, Pt. 1: Cambridge University Press, 1978, pp. 1-27.

1979:
— Alternative Approaches to Macroeconomic Theory: a partial view. **Canadian Journal of Economics,** 12 (3) 1979: 339-354.
— Another Possible Source of Wage Stickness. **Journal of Macroeconomics,** 1 (1) 1979: 79-82.
Publicado también en:
AKERLOF, G. A., ed. "Efficiency Wage Models of the Labor market". Cambridge University Press, 1986, pp. 41-45.
— (Recensión) BERGSTROM, A.R. (et al.), eds. "Stability and inflation: a volume of essays to honor the memory of a A. W. H. Phillips". **Economica,** 46 (183) 1979: 310-311.

1980:
— On theories of unemployment. **American Economic Review,** 70 (1) 1980: 1-11.
Traducción:
Sobre las teorías del desempleo: **Información Comercial Española,** (576) 1981: 131.

1981:
— (¿Qué hacer en política macroeconómica frente a la OPEP?)
En:
FISHER, S., ed. "Rational Expectations and Economic Policy". Cap. 8. Chicago: Chicago University Press, 1980.
Traducción:
Información Comercial Español, (578) 1981: 47.
— & McDONALD, I. M. Wage bargaining and employment. **American Economic Review,** 71 (5) 1981: 896-908.

1982:
— The Economics Major: what it is and what it should be: panel discussion. **American Economic Review,** 72 (2) 1982: 139.

1983:
— Economic Development and the Development of Economics: discussion. **World Development,** 11 (10) 1983: 33-38.
— Leif Johansen (1930-1982): a memorial. **Scandinavian Journal of Economics,** 85 (4) 1983; 445-459.
— Teaching Economics in the 1980s. **Journal of Economic Education.** 14 (2) 1983: 65-68.
— U. S. labor Markets: imbalance, wage growth, and Productivity in the 1970s: comment and discussion. **Brookings Papers on Economic Activity,** (1) 1983: 123-128.
— & BROWN, E. C., eds. **Paul Samuelson and modern economic theory.** New York, etc.: McGraw-Hill, 1983.

1984:
— Mr. Hicks and the Classics. **Oxford Economic Papers.** Supplement November 1984, 36: 13-25.
— & McDONALD, I. M. Union Wage Policies: Reply (Wage Bargaining and Employment). **American Economic Review,** 74 (4) 1984: 759-761.

1985:
— Economic History and Economics. **American Economic Review,** 75 (2) 1985: 328-331.
— Insiders and Outsiders in Wage Determination. **Scandinavian Journal of Economics,** 87 (2) 1985: 411-428.
— Manufacturing Wage Dispersion: An End Game Interpretation: Comment. **Brookings Papers on Economic Activity,** (1) 1985: 107-110.
— Reflections on Macroeconomic Modelling; confessions of a DRI addit. **Eastern Economic Journal,** 11 (1) 1985: 79-83.
— & McDONALD, I. M. Wages and Unemployment in a Segmented Labor Market. **Quarterly Journal of Economics,** 100 (4) 1985: 1.115-1.141.

1986:
— On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. **Scandinavian Journal of Economics,** 88 (1) 1986: 141-149.
— Unemployment: setting the questions right. **Economica,** 53 (210 Supl.) 1986: 23-34.
— The Unemployment of Nations. **Business Economics,** 21 (1) 1986: 5-12.

LITERATURA SECUNDARIA:
— BLAUG, Mark: **Great Economists Since Keynes: an introduction to the lives and works of one hundred modern economists.** Brighton, Sussex: Wheatsheaf Books, 1985.
— BLAUG, Mark, STURGES, Paul, eds.: **Who's Who in Economics: A biographical dictionary of major economists 1700-1980.** Brighton, Sussex: Wheatsheaf Books, 1983. ■

(*) *Elaborado por María Sintes Olivar y Miguel Muñoz Sánchez. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UAM.*

EL MUNDO ES UN PAÑUELO.

Copenhague, Dublín, **Manchester, Londres, Amsterdam, Bruselas,** Dusseldorf, París, Frankfurt, Zurich, **Munich,** Viena, Ginebra, **Tokio,** Lyon, Milán, **Niza,** Madrid, Marsella, **Roma,** Estambul, **Oporto,** Lisboa, Atenas, **El Cairo, Tel Aviv, Montreal, Argelia,** Nueva York, **Casablanca, Jeddah,** Méjico, **Guatemala, Miami, Santo** Domingo, **San Juan de Puerto Rico, Panamá, Caracas,** Bogotá, Quito, Guayaquil, **Nouakchott,** Nairobi, Lima, Dakar, Asunción, Sao **Paulo, Río de Janeiro,** Santiago de Chile, **Montevideo,** Abidjan, **Lagos, Malabo, Buenos** Aires, **Hamburgo, Bombay.**

Volando a 81 ciudades le acercamos el mundo. La red de Iberia y los horarios, cuidadosamente estudiados para usted, son parte de nuestro continuo esfuerzo por llegar a su altura.

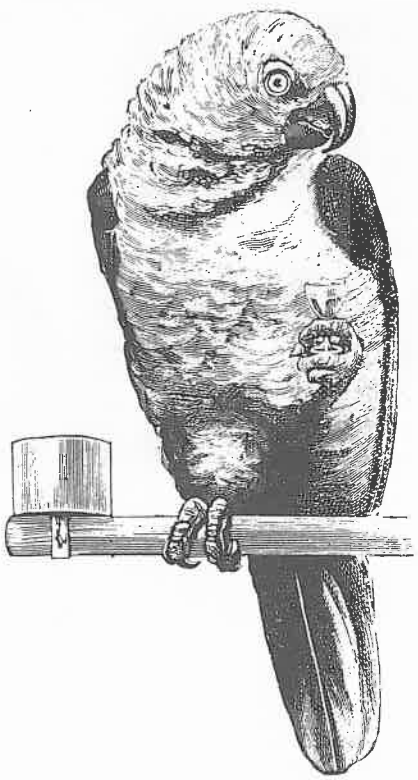
IBERIA
LINEAS AEREAS DE ESPAÑA
GRUPO INI

/NWAyer

Noticias

TARARÍ

Tararí, la sección que "Economistas" comenzó a publicar hace cuatro años, ha llegado al final de su viaje. Tras comparecer puntualmente en veintidós números seguidos (del 6 al 27, ambos inclusive), aportando 190 artículos de 18 firmas diferentes, cede ahora sus páginas a una nueva sección que esta Revista incluirá a partir del primer número de 1988 y cuyo diseño está ultimando el Consejo de Redacción, con el propósito de seguir ofreciendo a los lectores unas páginas que, por su sensibilidad cultural y buen acabado, hagan honor al estilo intelectual del maestro de los economistas españoles que hace algo más de medio siglo diera precisamente el título de *Tararí* a una celebrada obra teatral.



APROBACION DE LOS ESTATUTOS
Junta General Extraordinaria

El pasado 17 de noviembre quedaron aprobados en la Junta General los Estatutos del Colegio. En dicha Junta se presentó a debate el proyecto de Estatutos que había sido elaborado por una Comisión Delegada de la Junta de Gobierno, con el asesoramiento de los servicios jurídicos del Colegio y posteriormente aprobado por la Junta de Gobierno .

Este proyecto de Estatutos que se presentaba a aprobación recogía asimismo las enmiendas propuestas por los colegiados durante el período de presentación de las mismas.

La Junta General Extraordinaria fue convocada de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 25 de los Estatutos Unificados de los Colegios de Economistas de España.

Se presentó el proyecto de Estatutos a la asamblea para someterlo a aprobación, primeramente a su totalidad y posteriormente los artículos a los que los asistentes presentaron enmiendas concretas.

No hubo ninguna enmienda a la totalidad y sí se sometieron a votación las cuatro presentadas a los correspondientes artículos concretos. Debatidas éstas fueron rechazadas tres y aprobada una.

Estos Estatutos entrarán en vigor a partir de su aprobación por el Consejo General de Colegios de Economistas, en cuyo momento se enviarán a todos los colegiados.

BECA PARA EL CURSO: "LA GESTION DE LA ECONOMIA DE LA EMPRESA" DEL ISTAO

Como en años anteriores, el Colegio, en colaboración con el ISTAO (Istituto Adriano Olivetti, de Italia), ha concedido una beca entre los colegiados que la han solicitado, según convocatoria del pasado mes de octubre, para el curso superior "La Gestión de la Economía de la Empresa" que, organizado por el ISTAO, se desarrolla en Ancona (Italia), de noviembre de 1987 a junio de 1988.

Tras un proceso de selección, en el que se estudiaron las solicitudes recibidas y se mantuvieron entrevistas con los candidatos, se acordó conceder la beca a la colegiada Lydia de Miguel Benadiba.

INSIGNIA Y NUEVO CARNET

Recordamos que se encuentra en el Colegio, a disposición de los colegiados que lo deseen, las **insignias de solapa y de alfiler** con el escudo de los economistas. Dichas insignias, realizadas en plata, se pueden adquirir al precio de 800 pesetas.

Asimismo, se recuerda a los colegiados que no tengan actualizado el **carnet**, la necesidad de sustituir el antiguo por el nuevo que lleva fotografía y firma del titular.

ASOCIACION DE JUBILADOS DE LOS COLEGIOS PROFESIONALES

Como ya se ha informado en algunos números de la revista, la Asociación de Jubilados de los Colegios Profesionales cuenta con jubilados de nuestro colectivo.

Los distintos Colegios Profesionales están presentes en dicha Asociación y nuestros compañeros pertenecientes a la misma pretenden potenciar la presencia de los Economistas. Por ello cualquiera que esté interesado en pertenecer a esta Asociación puede dirigirse a la sede social, sita en la calle de Villanueva, 11 - 3.º. Madrid.

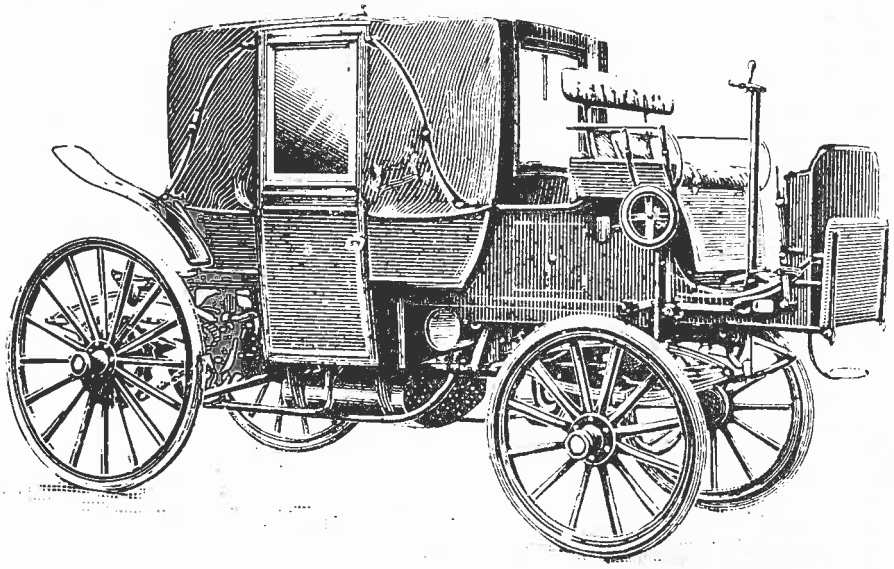
Entre las actividades de la Asociación, queremos destacar en este momento el proyecto de creación de un Fondo Europeo de Pensiones ya que una pensión de jubilado para que sea justa debe cumplir dos condiciones: 1) ser suficiente para cubrir las necesidades del pensionista, sin que la escasez amarge los últimos años de su vida, y 2) ser generada por las cuotas que previamente se detraigan del producto de su trabajo, es decir, no debe gravitar sobre la sociedad o ser complementada con fondos de caridad o de asistencia social, válidos, ciertamente, para otros menesteres, pero indignos de aplicar a quien ha estado toda su vida trabajando en beneficio de la sociedad.

Ello equivale a decir que las cuotas de cotización para las pensiones deben calcularse mediante fórmulas actuariales, que incluyan explícitamente la necesaria revalorización de las pensiones en el transcurso del tiempo, así como su continua actualización en "moneda constante", aplicando los correctivos de cotización que procedan, y esto a lo largo de toda la vida laboral. Así lo hacen los actuarios y vienen aplicándolo normalmente las compañías de seguros.

Para que se cumplan tales previsiones deben cuidarse dos aspectos: el primero, una exquisita corrección en el tratamiento de la inversión y rentabilidad de los fondos procedentes de las cuotas y, el segundo, la máxima extensión posible del colectivo para propiciar el juego de las leyes probabilísticas de los grandes números.

Teniendo en cuenta tales exigencias no sería desacertado promover la creación de un "Fondo Europeo de Pensiones", que, además de reunir ambas condiciones, evitaría que el régimen de pensiones de cada país estuviera a merced de los avatares políticos circunscritos a las fronteras de éste.

Creemos que ésta es una idea perfectamente transmisible a los recién elegidos eurodiputados, incitándoles a darla a conocer en el seno de la institución donde actúan (Parlamento Europeo) y a que trabajen para desarrollarla.



OFERTA ESPECIAL PARA COLEGIADOS

El **Hotel-Apartamentos PYR de Fuengirola (Málaga)** ofrece a los colegiados unos precios especiales que representan unos descuentos de hasta el 50% sobre los precios de tarifa de cada mes.

El edificio dispone de piscina climatizada, restaurante, salón de convenciones y garaje. Todos los apartamentos tienen terraza con vistas al mar y cocina totalmente equipada.

Precios por apartamento y día (6% IVA no incluido) y descuento aplicado

	1 diciembre-10 enero	11 enero-26 marzo	Semana Santa
— Estudio 40 m² (2/3 personas)	2.300 (50% descuento)	3.200 (30% descuento)	6.570 (10% descuento)
— Atico con piscina individual (2/4 personas)	5.530 (40% descuento)	7.820 (15% descuento)	13.230 (10% descuento)

Reservas: Teléfono: (952) 47 17 00.

Servicio de Documentación

Selección de publicaciones recibidas en este Servicio de Documentación durante los meses de octubre y noviembre de 1987:

AECA. *Principios Contables* n.º 11: "Provisiones, Contingencias y acontecimientos posteriores al cierre de los estados financieros" (Borrador).

Ayuntamiento de Madrid. *Boletín Estadístico Municipal* n.º 7: "El paro juvenil en Madrid. Datos del Padrón Municipal de Habitantes de 1986".

Ayuntamiento de Madrid. *Historia de los distritos de Madrid* n.º 6: "Historia de Tetuán".

Banco de Bilbao. *Situación* n.º 2/1987: "El sector energético de España".

Banco de Crédito Local de España. Manual del Alcalde:
- n.º 1: "El crédito como fuente de financiación municipal".
- n.º 6: "La contabilidad municipal".
- n.º 7: "La nueva Ley de Régimen Local".
- n.º 8: "El procedimiento sancionador en materia urbanística".
- n.º 9: "Control y responsabilidad".
- n.º 10: "Licencias urbanísticas".
- n.º 11: "La MUNPAL".
- n.º 12: "Liquidación del presupuesto".
- n.º 13: "Selección de contratistas".
- n.º 14: "El archivo municipal".
- n.º 15: "El personal al servicio de la Administración Local".
- n.º 16: "Autocontroles municipales".
- n.º 17: "Los bienes de las entidades locales".
- n.º 19: "El municipio y su territorio".

CIDUR. *Alfoz* n.º 45: "Mercados locales de empleo".

Col. legi d'Economistes de Catalunya. *Revista Económica de Catalunya (2.ª época)* n.º 5.

Comisión de las Comunidades Europeas. *Documentos 87:*
- *11/87: "Ciudadano de Europa: tus nuevos derechos".*
- *12/87: "La Comunidad Europea y los consumidores".*
- *13/87: "Europa, nuestro futuro".*
- *14/87: "La política regional en Europa".*

Comisión Ejecutiva Confederal de la UGT. Claridad n.º 17.

Comunidad de Madrid. *Boletín de Coyuntura* n.º 13, julio-septiembre, 1987.

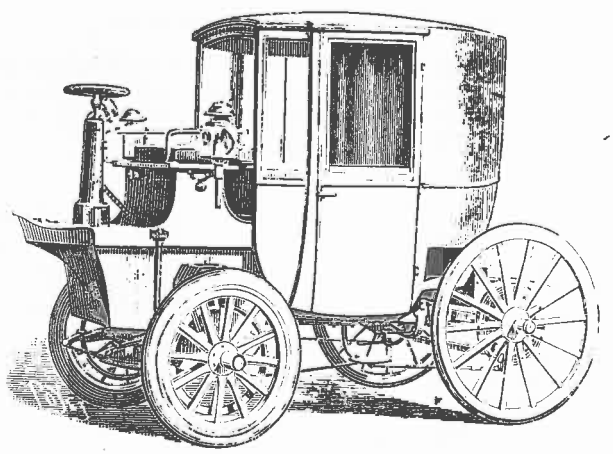
Dirección General de Seguros. *Información Trimestral* n.º 4 (del 1-1-87 al 31-3-87).

Dirección General de Seguros. *Memoria estadística seguros privados 1985.*

Fondo de Cultura Económica. *El Trimestre Económico* n.º 216: "La crisis latinoamericana".

Fundación Empresa Pública. *Documentos de Trabajo. Programa de Investigaciones Económicas:*
- 8703: "Imposición indirecta óptima: Un ejercicio para la economía española". M. José Lorenzo, Julio Segura.
- 8704: "Un índice de precios de consumo, impuestos directos y Seguridad Social". Antonio Abadía.
- 8705: "Sistemas completos de demanda para la economía española: Una aplicación a la imposición óptima". M. José Lorenzo.
- 8706: "Margins, concentration and advertising: A panel data analysis". Jordi Jaumandreu, Gonzalo Mato.

Fundación Empresa Pública. *Investigaciones Económicas 2.ª época* n.º 3.



Generalitat Valenciana. *Revista del Treball* n.º 4.

IMPIVA. *Directorio de empresas de asesoramiento técnico. Empresas de asesoramiento técnico: Análisis sectorial.*

Instituto de Cooperación Iberoamericana. *Boletín de sumarios de revistas de economía* n.º 15, mayo-septiembre 1987.

Instituto de Desarrollo Económico y Social. *Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales* n.º 106, julio-septiembre 1987.

Instituto de Estudios Agrarios, Pesqueros y Alimentarios. *Agricultura y Sociedad* n.º 41, 42 e Indice 1976-1986 (n.º 1 al 41)

Instituto de Estudios Económicos. *Opinión* n.º 1: "Las modificaciones en materia tributaria del Proyecto de Ley de Presupuestos para 1988".

Instituto de Estudios Fiscales. *Hacienda Pública Española* n.º 101.

Instituto de Estudios Fiscales. *Monografías* n.º 55: "Avances teóricos actuales de la ciencia de la Hacienda Pública". Jorge Canals Margalef, Juan F. Corona Ramón.

Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas, 1987.*

Instituto del Territorio y Urbanismo. *Los programas de actuación de los planes generales. Reflexiones sobre la programación urbanística. Recomendaciones para su utilización.*

Junta de Andalucía. *Boletín económico de Andalucía* n.º 8: "Política y planificación regional".

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. *Boletín estadístico* n.º 2, julio, 1987.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. *Revista de Estudios Agro-Sociales* n.º 141.

Ministerio de Economía y Hacienda. *Cuadernos Económicos de ICE* n.º 36: "Economía de la Información".

Ministerio de Economía y Hacienda. *Información Comercial Española:*
- n.º 648-649: "Sector Exterior".
- n.º 650: "Política de competencia".
- n.º 651: "Política de empleo. Capital/Riesgo".

Ministerio de Economía y Hacienda. *Presentación de los Presupuestos Generales del Estado para 1988.*

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. *Liquidación del Presupuesto de la Seguridad Social. Ejercicio 1986. Cifras y datos.*

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. *Presupuesto de la Seguridad Social. Ejercicio 1988. Cifras y datos.*

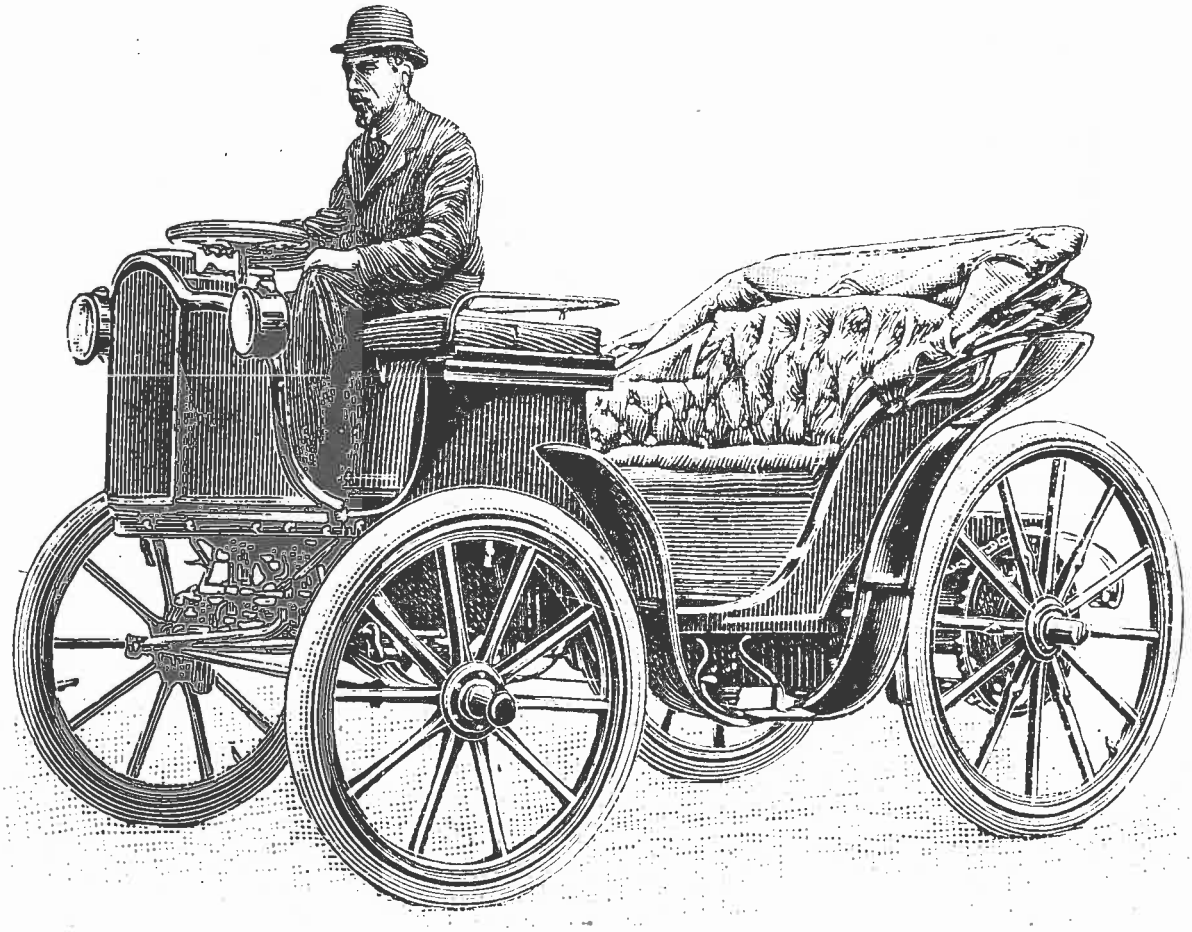
OCDE. *The OECD Observer* n.º 148.

Registro de Economistas Auditores. *Nota informativa* n.º 3.

Secretaría General del Congreso de los Diputados. *Auditoría de Cuentas (Documentación preparada para la tramitación del Proyecto de Ley de Auditoría de Cuentas).* Noviembre 1987.

SEOPAN. *Las infraestructuras hidráulicas en España. Propuesta de actuaciones a medio plazo.* 1987.

Universidades de Andalucía. *Revista de Estudios Regionales (2.ª época)* n.º 17.



Agenda

CURSOS Y SEMINARIOS

Lugar y fecha	Tema	Organiza
Madrid, I al VI-88	IV Ciclo de Formación en Integración Europea.	ICADE-CEOE
Madrid, 11-I al 17-III-88	Técnicas de importación y exportación.	CECO
Madrid, 12-I al 25-II-88	Financiación Internacional.	CECO
Madrid, 18 al 28-I-88	La aplicación del derecho europeo de la competencia en España: Acuerdos entre empresas, ayudas del Estado.	CECO
Madrid, 18-I al 11-II-88	Financiación de las operaciones de Comercio Exterior.	CECO
Londres, 21 y 22-I-88	Financial Risk: Decisions'88.	The Economist
Bruselas, 26 al 29-I-88	Leasing.	Management Centre Europe
El Escorial, 1 al 5-II-88	Marketing.	Euroforum
Madrid, 15 al 25-II-88	La adhesión de España a las Comunidades Europeas. Nuevo régimen arancelario y comercio español.	CECO
Madrid, 15 al 25-II-88	Fletamentos marítimos.	CECO
Londres, 24-II-88	Marketing Financial Services.	The Economist
Madrid, 29-II al 24-III-88	Medios de cobro y pago internacionales.	CECO
Madrid, 7 al 17-III-88	La política fiscal de la CEE.	CECO
Madrid, 7 al 17-III-88	Franquicia comercial.	CECO
El Escorial, 14 al 18-III-88	Gestión y estructura financiera.	Euroforum
Londres, 28 y 29-III-88	Selling to Japan.	The Economist
Madrid, 13 al 15-IV-88	Media and Media Research: How Far Can We Go?	The Economist

JORNADAS Y CONGRESOS

Lugar y fecha	Tema	Organiza
Barcelona, 13 al 16-IV-88	Simposium Informática Hospitalaria.	Comisión de Economía de la Salud del Col.legi d'Economistes de Catalunya
Gran Canaria, 25 al 27-V-88	VII Jornadas de Economía de la Salud.	Colegio de Economistas de Canarias

Lille (Francia) 30-V al 1-VI-88	Congreso: "Trente ans d'Europe Economique: Billan et Perspectives.	Association Internationale des Economistes en Langue Française.
Barcelona, 16 al 18-VI-88	Congreso Internacional sobre Regulación Económica.	Ferrán Brunet. Dpto. de Economía Aplicada. UAB.
Bolonia (Italia), 27 al 29-VIII-88	Tercer Congreso de la European Economic Association	EEA

PREMIOS

Presentación Trabajos	Premio	Convoca
Hasta 31-I-88	XVI Premio Nacional de Publicaciones Agrarias, Pesqueras y Alimentarias.	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Para más información sobre estas actividades, podéis dirigiros al Servicio de Documentación del Colegio.

CREACION DE LA ASOCIACION DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID (AODE-UAM)

La Asociación de Organización y Dirección de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid (AODE), fue creada por profesores y alumnos de la Especialidad de Organización y Dirección de Empresas de la Promoción de 1985-86. Sus Estatutos fueron inscritos en el Registro de Asociaciones de la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma de Madrid en julio de 1986.

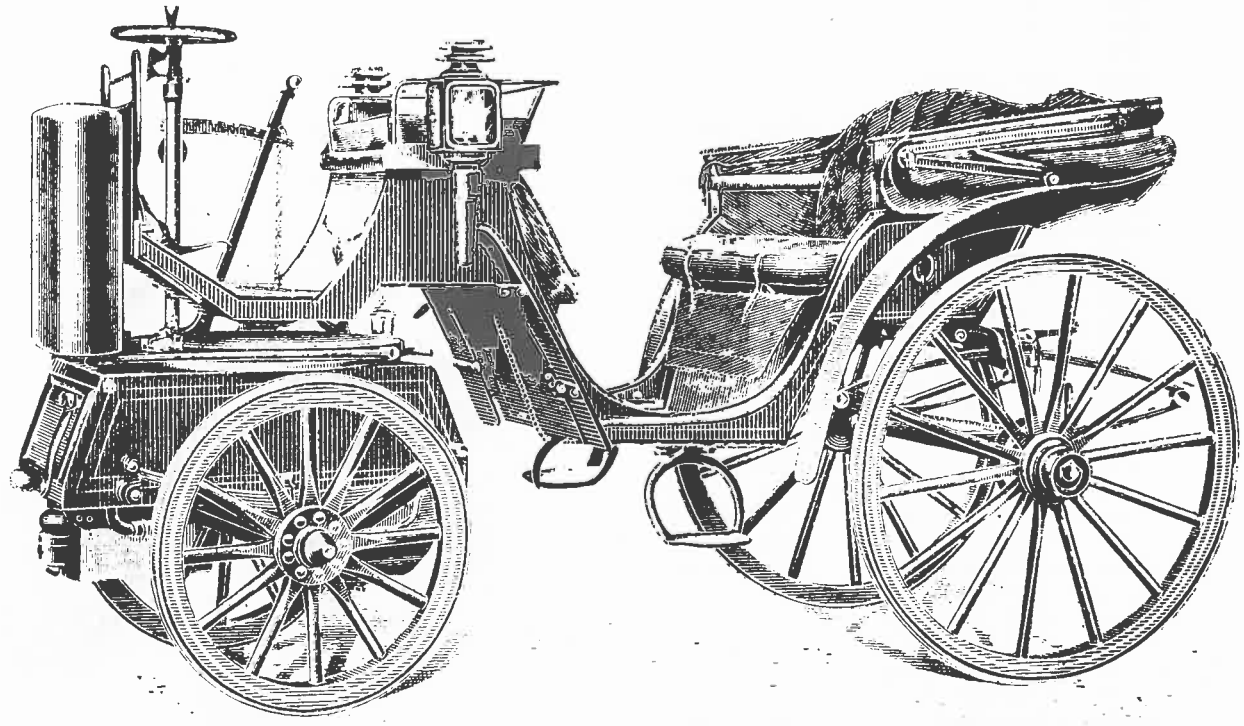
La AODE nace con el propósito de fomentar la relación entre sus miembros, así como contribuir al desarrollo del campo profesional de la Organización y Dirección de Empresas en general.

La Asociación está integrada, además de por los socios fundadores, por licenciados de promociones anteriores y posteriores de dicha Especialidad, alcanzando en la actualidad más de cien socios. Otros tipos de socios serían los Protectores, incluyendo a instituciones y empresas colaboradoras de la Asociación, y de Honor, para personas de relevancia en el ámbito profesional y científico.

Para ello se pretende desarrollar un conjunto de actividades relacionadas con el ámbito empresarial, y orientadas al enriquecimiento personal y profesional de sus asociados. Entre ellas destaca la celebración de conferencias, mesas redondas, etc., sobre temas de actualidad socio-económica y empresarial.

A partir de este momento la Asociación pretende realizar una expansión de sus actividades buscando una presencia en el ámbito profesional de la Organización y Dirección de Empresas, relacionándose con otras entidades de intereses afines. Al mismo tiempo desea invitar a los antiguos alumnos de la Especialidad de Organización y Dirección de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid a unirse a ella.

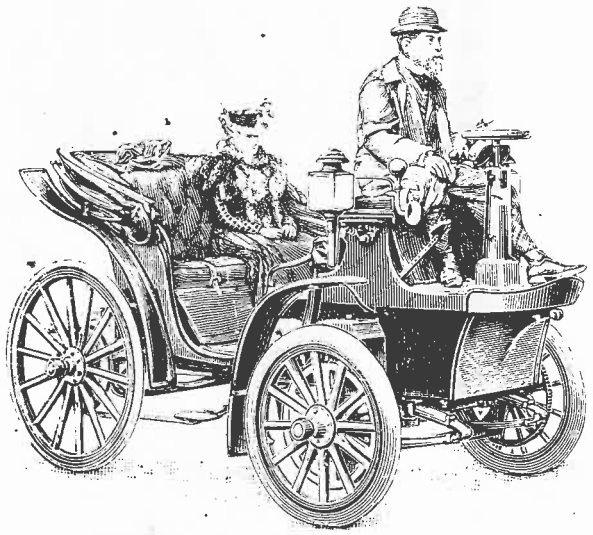
Para cualquier información pueden dirigirse a:
Apartado de correos 14.125 - 28080 Madrid.



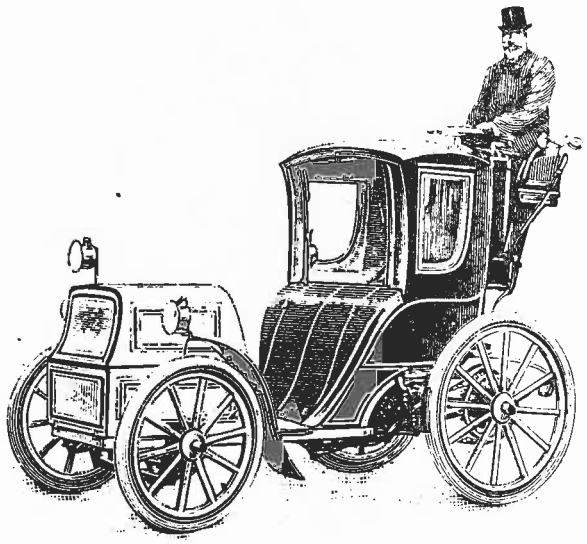
COLEGIADOS ADMITIDOS

(DESDE EL 21 DE JULIO AL 20 DE NOVIEMBRE DE 1987)

Número de colegiado	Nombre	Titulación	Provincia
13.575	Aguirrezabal Anzola, Juan A.	Ldo.	Madrid
13.576	Alcalde Gutiérrez, Eduardo	Ldo.	Madrid
13.577	Alonso García, María Piedad	Lda.	Madrid
13.578	Allende Ortiz, Elena	Lda.	Madrid
13.579	Arribas Díaz, Susana	Lda.	Madrid
13.580	Cancelas Navia, José	Ldo.	Madrid
13.581	Crisol Puertas, Carlos	Ldo.	Madrid
13.582	Feijoo García, Ana María	Lda.	Madrid
13.583	García García, Joaquín	Ldo.	Madrid
13.584	García García, Miguel A.	Ldo.	Madrid
13.585	García Muñoz, Víctor M.	Ldo.	Madrid
13.586	Gómez Sánchez, Carlos	Ldo.	Madrid
13.587	Iglesias Cardeña, Santiago	Ldo.	Madrid
13.588	López Tello, María Fátima	Lda.	Madrid
13.589	Martín Herrero, M.ª Teresa	Lda.	Madrid
13.590	Martín-Roldán Pérez, María S.	Lda.	Madrid
13.591	Ortega de la Torre, Julio	Ldo.	Madrid
13.592	Pan Montojo González, Juan L.	Ldo.	Madrid
13.593	Rejón Villaverde, Ana María	Lda.	Madrid
13.594	Riaza López, María del C.	Lda.	Madrid
13.595	Roxan Arroyo, Juan Santiago	Ldo.	Madrid
13.596	Rodríguez Beltrán, Dulce M.	Lda.	Madrid
13.597	Rodríguez Beltrán, Teresa M.	Lda.	Madrid
13.598	Sahelices de Castro, Javier	Ldo.	Madrid
13.599	Soria del Rincón, Rosario	Lda.	Madrid
13.600	Torres Pérez, Emilio	Ldo.	Guada.
13.601	Villalba González, Gloria	Lda.	Madrid
13.602	Andrés Beltrán, Fernando	Ldo.	Madrid
13.603	Andrés Fernández, Caridad	Lda.	Madrid
13.604	Andrés Mayoral, Marina	Lda.	Madrid
13.605	Balbas Vázquez, Luis Aldo	Ldo.	Madrid
13.606	Ballesteros Morallón, José	Ldo.	Madrid
13.607	Barragán Acitores, Susana	Lda.	Madrid
13.608	Barriga Campo, Eduardo	Ldo.	Madrid
13.609	Bertomeu Hernández, Salvador	Ldo.	Madrid
13.610	Cabezas López, Víctor	Ldo.	Madrid
13.611	Campaña Blanco, Isabel	Lda.	Madrid
13.612	Cantero Blanco, Agustín	Ldo.	Madrid
13.613	Caprile Trucchi, Emilio	Ldo.	Madrid
13.614	Carmona Nieto, M.ª Lorena	Lda.	Madrid
13.615	Casado Sobrino, Vicente	Ldo.	Madrid
13.616	Cordero García, María	Lda.	Madrid
13.617	Cristino Macho-Quevedo, Belén	Lda.	Madrid
13.618	Chirapozu Landaluce, Begoña	Lda.	Madrid
13.619	Díez Morales, Rosalía	Lda.	Madrid
13.620	Esteban González, Enrique	Ldo.	Madrid
13.621	Fernández Moreno, María M.	Lda.	Madrid
13.622	Ferrari Velázquez, Manuela D.	Lda.	Madrid
13.623	Fontán Martín-Chico, José R.	Ldo.	Madrid
13.624	García Alonso, Eugenio	Ldo.	Madrid
13.625	García de Polavieja Carrasco, A.	Ldo.	Madrid
13.626	García Revilla, Concepción	Lda.	Madrid
13.627	Gimeno Sáenz de N., M.ª Teresa	Lda.	Madrid
13.628	Giral de Lamo, Fernando J.	Ldo.	Madrid
13.629	Gómez Blázquez, Pedro	Ldo.	Madrid
13.630	Gutiérrez Martín, Montserrat	Lda.	Madrid
13.631	Hernanz Bodero, Julio	Ldo.	Madrid
13.632	Ibáñez Ovejero, Margarita	Lda.	Madrid
13.633	Iñigo Valdivia, Fco. Tomás	Ldo.	Madrid
13.634	Jiménez García, C. Andrés	Ldo.	Madrid
13.635	Jurado Madico, Juan A.	Ldo.	Madrid
13.636	Kutz Peironcely, Gonzaga	Ldo.	Madrid
13.637	Lamothe Fernández, Jorge	Ldo.	Madrid
13.638	Lizama Velasco, Ana	Lda.	Madrid
13.639	Maestre Miranda, Fernando	Ldo.	Madrid
13.640	Manrique Capilla, Alejandro	Ldo.	Madrid
13.641	Martín Alvarez, Raúl	Ldo.	Madrid
13.642	Martínez Guillén, Jesús Mario	Ldo.	Madrid
13.643	Mata Sánchez, Gerardo de la	Ldo.	Madrid
13.644	Matamala del Castillo, Isabel	Lda.	Madrid
13.645	Matamala del Castillo, Rafael	Ldo.	Madrid
13.646	Méndez Ambrosio, M.ª Isabel	Lda.	Madrid
13.647	Menéndez Cue, Carlos J.	Ldo.	Madrid
13.648	Morillo Montero de E., Carlos	Ldo.	Madrid
13.649	Olivares López, Claudio	Ldo.	Madrid
13.650	Oliverera Masso, Belén	Ldo.	Madrid
13.651	Peláez García-Rico, José A.	Ldo.	Toledo
13.652	Perdices Acero, José Carlos	Ldo.	Madrid
13.653	Pérez Serrano, Cándido S.	Ldo.	Madrid
13.654	Pinto Pecharromán, Juan C.	Ldo.	Madrid
13.655	Pompa Pérez, María Angeles	Lda.	Madrid
13.656	Retana Pastor, Francisco	Ldo.	Toledo
13.657	Rodera Roda, M.ª Dolores	Lda.	Madrid
13.658	Rodríguez Núñez, M.ª Mercedes	Lda.	Madrid
13.659	Rojas Ortuste, Magaly del R.	Lda.	Madrid
13.660	Rueda Sánchez, María Teresa	Lda.	Madrid
13.661	Ruiz-Oriol del Cacho, David	Ldo.	Madrid
13.662	Ruiz López, María José	Lda.	Madrid
13.663	Sánchez Ortega, Fco. Javier	Ldo.	Madrid
13.664	Sánchez Sánchez, Justina	Lda.	Madrid
13.665	Santos Palacios, Miguel M.	Ldo.	Madrid
13.666	Trujillano Sánchez-Toscano, F.	Ldo.	Madrid
13.667	Valdés Enríquez, Mariano	Ldo.	Madrid
13.668	Vicente Alvarez, Antonio	Ldo.	Madrid
13.669	Verdugo Fuentes, José Carlos	Ldo.	Madrid
13.670	Villanueva Domínguez, Rafael	Ldo.	Madrid
13.671	Delgado Llopart, Iñigo	Ldo.	Madrid

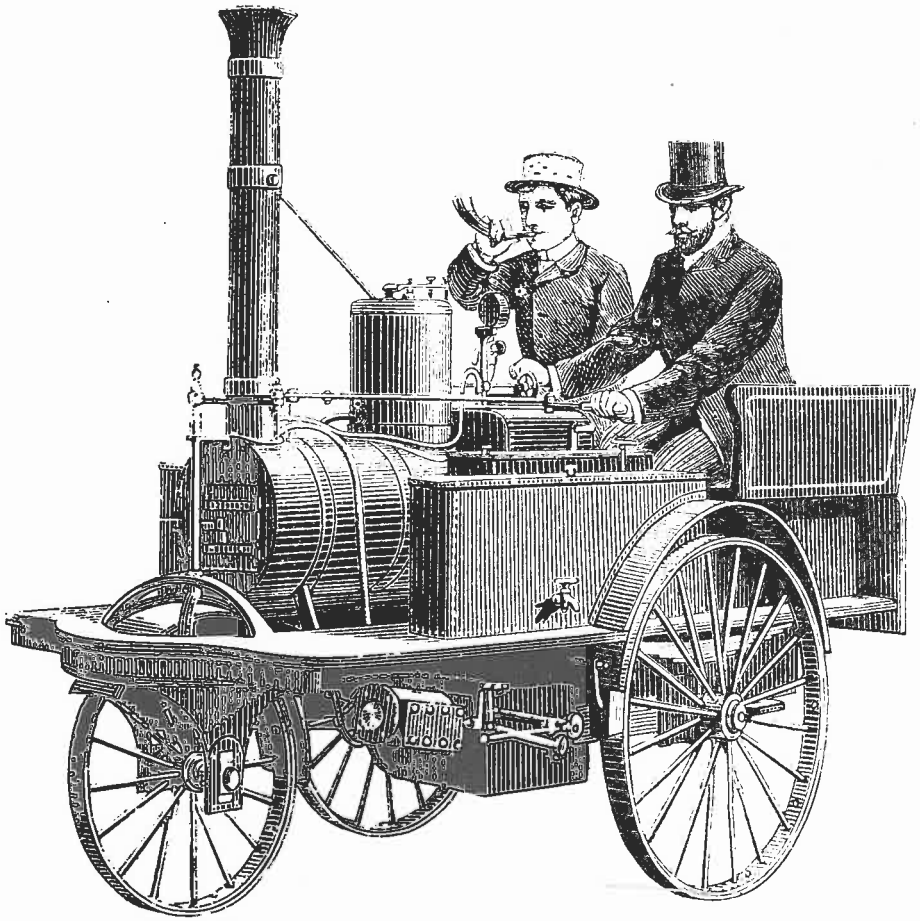


Número de colegiado	Nombre	Titulación	Provincia
13.672	Dguez. Remedio, M.ª Carmen	Lda.	Madrid
13.673	Varela Gutiérrez, Pedro P.	Ldo.	Madrid
13.674	Brito Alonso, María Elena	Lda.	Madrid
13.675	Contreras Arauzo, M.ª Flor	Lda.	Madrid
13.676	Sanz Delgado, Concepción	Lda.	Madrid
13.677	Arroyo Basterrechea, José Luis	Ldo.	Madrid
13.678	Calzada Santos, José María	Ldo.	Madrid
13.679	Corral Villasante, José R.	Ldo.	Madrid
13.680	Cuesta Albertos, Fernando	Ldo.	Segov.
13.681	Díez Prieto, María Paz	Lda.	Madrid
13.682	Gallego González, M.ª Angela	Lda.	Madrid
13.683	García-Olalla Manzano, José L.	Ldo.	Madrid
13.684	Gilaberte Castellote, Pedro J.	Ldo.	Guada.
13.685	Goyte Castro, Nuria	Lda.	Madrid
13.686	Lao Fuster, José María	Ldo.	Toledo
13.687	Lao Fuster, María Cinta	Lda.	Madrid
13.688	Lara Yuste, Rafael Isaac	Ldo.	Madrid
13.689	Martínez García-Echaniz, Rafael	Ldo.	Madrid
13.690	Martínez López, Félix S.	Ldo.	Madrid
13.691	Martínez Perea, María Pilar	Lda.	Madrid
13.692	Palomo Sanz, María Cruz	Lda.	Madrid
13.693	Pérez Campos, Alfonso	Ldo.	Madrid
13.694	Porto Pedrido, José Ramón	Ldo.	Madrid
13.695	Pulido Lázaro, Félix	Ldo.	Madrid
13.696	Redondo Herranz, Luis Enrique	Ldo.	Madrid
13.697	Ruiz Molina, Juan Alonso	Ldo.	Toledo
13.698	Rus Martín, José María	Ldo.	Madrid
13.699	Sánchez Ordóñez, Francisco J.	Ldo.	Madrid
13.700	Sevilla Arribas, M. Carmen	Lda.	Madrid
13.701	Suárez Neuhaus, María Cecilia	Lda.	Madrid
13.702	Torre Morales, M. Livia B. de la	Lda.	Madrid
13.703	Muro Oñate, José Daniel	Ldo.	Madrid
13.704	Alvarez Alvarez, Concepción	Lda.	Madrid
13.705	Alvarez Méndez, María Cristina	Lda.	Madrid
13.706	Claver Villanueva, José Luis	Ldo.	Madrid
13.707	Fernández García, María B.	Lda.	Madrid
13.708	Fernández Jaquotot, Juan	Ldo.	Madrid
13.709	Fernández Lorenzo, Tomás	Ldo.	Madrid
13.710	Fernández Vivas, Mariano	Ldo.	Madrid
13.711	Francia Gómez, Niceto	Ldo.	Madrid
13.712	García Martín, Miguel Angel	Ldo.	Madrid
13.713	García Monllor, Manuel	Ldo.	Toledo
13.714	Giraldo Lancharro, Gonzalo	Ldo.	Madrid
13.715	González Martínez, Isabel	Lda.	Madrid
13.716	González Prieto, M. del Camino	Lda.	Madrid
13.717	González Sevilla, Luis	Ldo.	Madrid
13.718	González Tejera, Federico J.	Ldo.	Madrid
13.719	Hernando Castellet, Ignacio	Ldo.	Madrid
13.720	Huerta Izar de la Fuente, Rafael	Ldo.	Madrid
13.721	Jiménez Alcaraz, Lorenzo	Ldo.	Madrid
13.722	Lázaro Aznar, Francisco J.	Ldo.	Madrid
13.723	López-Para Iruretagoyena, E.	Ldo.	Burgos
13.724	López Pedruela, Jesús	Ldo.	Madrid
13.725	Llorente Vicent, Ascensión	Lda.	Madrid
13.726	Magan Moreno, Isabel	Lda.	Madrid
13.727	Martín Zamorano, Concepción T.	Lda.	Madrid
13.728	Martínez García, Juan José	Ldo.	Madrid
13.729	Martínez Giner, Manuel	Ldo.	Madrid
13.730	Mateos Pablos, Gabriel	Ldo.	Madrid
13.731	Muñoz Sánchez, Enrique	Ldo.	Madrid
13.732	Navarro Fandos, José María	Ldo.	Navarr.
13.733	Nieto Alvaro Nieto Delgado, B.	Lda.	Madrid
13.734	Pajares Alvarez, Fco. Javier	Ldo.	Madrid
13.735	Palacios Garrido, Soledad	Lda.	Madrid
13.736	Pérez Manrique, Jesús	Ldo.	Toledo
13.737	Prieto Martín, Carlos	Ldo.	Madrid
13.738	Real Abalos, Isidoro	Ldo.	Madrid
13.739	Rguez.-Casanova Glez.-V., M.P.	Lda.	Madrid
13.740	Rodríguez Pomeda, Jesús	Ldo.	Madrid
13.741	Rodríguez Santiago, María J.	Lda.	Madrid
13.742	Sigüenza López de Maturana, D.	Ldo.	Madrid
13.743	Tejera González, Julio	Ldo.	Madrid
13.744	Terceño González, Fco. Javier	Ldo.	Avila
13.745	Valcarcel Calleja, José Miguel	Ldo.	Madrid
13.746	Zardoya Arana, M. Luisa	Lda.	Madrid
13.747	Aragón Cabezón, M. Inmaculada	Lda.	Madrid
13.748	Almagro Pedreño, José	Ldo.	Madrid
13.749	León Martínez, José Javier	Ldo.	Madrid
13.750	Valenzuela Villaba, Luis	Ldo.	Madrid
13.751	Arroyo Perales, Javier	Ldo.	Madrid
13.752	Bernal Iglesias, Luis E.	Ldo.	Madrid
13.753	Bornstein San Martín, Enrique	Ldo.	Madrid
13.754	Borrell Gil, Miguel Angel	Ldo.	Madrid
13.755	Cánovas Zazo, Alberto	Ldo.	Madrid
13.756	Castro Alarcón, Juan Manuel	Ldo.	Madrid
13.757	Ciruza Mosquera, Fco. Javier	Ldo.	Madrid
13.758	Cuevas Redondo, José Ignacio	Ldo.	Madrid
13.759	Díaz Peña. José Alberto	Ldo.	Madrid
13.760	Esgueva Gil, Rosa María	Lda.	Burgos
13.761	Fdez. Alvarez, M.ª Almudena	Lda.	Madrid
13.762	Fernández Basterra, Arturo	Ldo.	Madrid
13.763	Fernández Fernández, Beatriz	Lda.	Madrid
13.764	Galindo Dorado, Heida Raquel	Lda.	Madrid
13.765	García Gómez, Miguel Angel	Ldo.	Madrid
13.766	García Oñate, Juan Manuel	Ldo.	Madrid
13.767	Gómez Canora, Juan José	Ldo.	Madrid
13.768	Hernández Cebrián, Javier G.	Ldo.	Madrid
13.769	Herranz Rubio, Manuel	Ldo.	Madrid
13.770	Jiménez Risquez, Esperanza	Lda.	Madrid
13.771	López Moreno, Antonio	Ldo.	C. Real
13.772	Lorente Arance, Antonio	Ldo.	Guada.
13.773	Martínez Díaz, Enrique M.	Ldo.	Madrid
13.774	Martínez López, Encarnación	Lda.	Madrid
13.775	Montes García, Angel	Ldo.	Madrid



Número de colegiado	Nombre	Titulación	Provincia
13.776	Narváez Liceras, Alejandro	Ldo.	Madrid
13.777	Nicol Roes, Nathalie	Lda.	Madrid
13.778	Ortega López, José Guillermo	Ldo.	Madrid
13.779	Rodríguez de Tembleque M., M.T.	Lda.	Madrid
13.780	Sánchez Rafael de la Cruz, Rosa	Lda.	Toledo
13.781	San Juan Urdiales, Miguel A.	Ldo.	Madrid
13.782	Tijman Marcos, Andrés Víctor	Ldo.	Madrid
13.783	Vela López, Octavio Ernesto	Ldo.	Madrid
13.784	Vidal Seseña, Valentín Javier	Ldo.	Madrid
13.785	Antón Burgos, José Agustín	Ldo.	Madrid
13.786	Casanova Colón, M.ª del C.	Lda.	Madrid
13.787	García-Cervigon J., Genoveva	Lda.	Madrid
13.788	García Sáez, María Pilar	Lda.	Madrid
13.789	Heras Aznar, Ana Elena	Lda.	Madrid
13.790	Rodríguez Pérez, Carmen Pilar	Lda.	Madrid
13.791	Ruiz López, Joaquín	Ldo.	Madrid
13.792	Alonso Avilés, Manuel Miguel	Ldo.	Madrid
13.793	Alonso Fernández, Ignacio	Ldo.	Madrid
13.794	Aranda González, Miguel A.	Ldo.	Madrid
13.795	Bescos Sinde, Jesús Luis	Ldo.	Madrid
13.796	Cardoso García, Esperanza	Lda.	Madrid
13.797	Correa Ojeda, Manuel	Ldo.	Madrid
13.798	Criado del Rey Tremps, Jaime	Ldo.	Madrid
13.799	Fernández Herrero, M.ª Nieves	Lda.	Madrid
13.800	Franco Almena, M.ª Rosario	Lda.	Madrid
13.801	Frías Villalba, Blanca	Lda.	Madrid
13.802	García Patiño del Mercado, Ant.	Ldo.	Segov.
13.803	González Alonso, Jenaro	Ldo.	Madrid
13.804	González Salas, Juan Antonio	Ldo.	Madrid
13.805	Jiménez Domínguez, Jacinto	Ldo.	Madrid
13.806	López Fernández, Roberto	Ldo.	Toledo
13.807	López Lorenzo, José Antonio	Ldo.	Madrid
13.808	López Rius, María Cristina	Lda.	Madrid
13.809	Martín Alonso, Faustino	Ldo.	Madrid
13.810	Martín García, Mariano	Ldo.	Madrid
13.811	Martínez Pages, Jorge	Ldo.	Madrid

Número de colegiado	Nombre	Titulación	Provincia
13.812	Mateos Mateos, José Miguel	Ldo.	Madrid
13.813	Morena de Francisco, Alicia	Lda.	Madrid
13.814	Nuez Ibáñez, Angel	Ldo.	Madrid
13.815	Peña Palomino, Jesús José	Ldo.	Madrid
13.816	Pardo de Santayana C., M.ª D.	Lda.	Madrid
13.817	Peláez Rodríguez, Julio Ignacio	Ldo.	Madrid
13.818	Pérez de la Serna y Bueno, M.	Lda.	Madrid
13.819	Pérez Gómez, María Angeles	Lda.	Madrid
13.820	Portela García, Elena	Lda.	Madrid
13.821	Rey Legidos, María Belén	Lda.	Madrid
13.822	Rodríguez de Sancho, Ana C.	Lda.	Madrid
13.823	Sainz de Medrano Pargada, Ign.	Ldo.	Madrid
13.824	Santos Algar, M.ª Carmen de	Lda.	Madrid
13.825	Sueiro Ortiz de Cantonad, F.	Ldo.	Madrid
13.826	Vignau Badarán de O., Carlos	Ldo.	Madrid
13.827	Vindel Sánchez, M.ª del Carmen	Lda.	Madrid
13.828	Martínez Campuzano, José Luis	Ldo.	Madrid
13.829	Sánchez Pérez, María José	Lda.	Madrid
13.830	Tiktin Pérez, Lourdes Elena	Lda.	Madrid
13.831	Torrubia Sammarco, Miguel	Ldo.	Madrid
13.832	Abad de la Mata, M.ª Angeles	Lda.	Toledo
13.833	Adanero García, Juan José	Ldo.	Madrid
13.834	Alvaro Benito, Fco. José	Ldo.	Sevog.
13.835	Alcaraz García de la B., Rafael	Ldo.	Madrid
13.836	Bañez Rodríguez, Félix	Ldo.	Madrid
13.837	Canto Martínez Falero, Antonio	Ldo.	C. Real
13.838	Escribano Sáez, Alvaro	Ldo.	Madrid
13.839	Estrada Esteban, José Vicente	Ldo.	Madrid
13.840	Fdez. de Amo Vázquez, Beatriz	Lda.	Madrid
13.841	García-Gasco Pascual. César A.	Ldo.	Madrid
13.842	Gimeno Anguelu, Manuel	Ldo.	Madrid
13.843	Gordo Pastor, Pelayo	Ldo.	Madrid
13.844	Guillermo Soler, María José	Lda.	Madrid
13.845	Hernández González, Fco. J.	Ldo.	Madrid
13.846	Hidalgo Alas, José Manuel	Ldo.	Madrid
13.847	Jiménez Hernández, María	Lda.	Madrid
13.848	Guitian López de Haro, Manuel	Ldo.	Madrid
13.849	López López, Ascensión	Lda.	Madrid
13.850	López Vieira, Víctor M.	Ldo.	Madrid
13.851	Lozano Martín, María Dolores	Lda.	Madrid
13.852	Martín García, María Teresa	Lda.	Madrid
13.853	Mnez. de Campos Carulla, Carlos	Ldo.	Madrid
13.854	Medina Isabel, José Luis	Ldo.	Toledo
13.855	Menéndez Martínez, Carmen	Lda.	Madrid
13.856	Montero Morante, Blanca	Lda.	Madrid
13.857	Ocaña Ayuso, Gerardo	Ldo.	Madrid
13.858	Padilla Sánchez, Isabel	Lda.	Madrid
13.859	Pascual Acebes, María Dolores	Lda.	Madrid
13.860	Peinado Zarco, José	Ldo.	Madrid
13.861	Pérez Gutiérrez, Marta	Lda.	Jaén
13.862	Rodríguez Ramos, Manuela	Lda.	Madrid
13.863	Rojo Rasines, Alejandro J. J.	Ldo.	Madrid
13.864	Rubio Asensio, Samuel	Ldo.	Madrid
13.865	Rubiños Piñón, Tomás	Ldo.	Madrid
13.866	Ureña Albacete, Edesio	Ldo.	Madrid
13.867	Vázquez García, Aurelio	Ldo.	Toledo
13.868	López Carpintero, Ramón	Ldo.	Madrid
13.869	Alonso Cazorla, Margarita	Lda.	Madrid
13.870	Araya Terraza, María G.	Lda.	Madrid
13.871	Bastos Méndez Rezende, Joao	Ldo.	Madrid
13.872	Cabrera Bosch, M.ª Dolores	Lda.	Madrid
13.873	Camarero Candela, Javier	Ldo.	Madrid
13.874	Castillo Morán, Rodolfo del	Ldo.	Madrid
13.875	Cirujano Ares, Emilia	Lda.	Madrid
13.876	Eugercios Cornejo, Antonio	Ldo.	C. Real
13.877	Fernández Ortiz, José Carlos	Ldo.	Madrid
13.878	García Martín, Julita	Lda.	Madrid
13.879	Igartua Moreno, Pablo	Ldo.	Madrid
13.880	Julián Viñals, Elena	Lda.	Madrid

Número de colegiado	Nombre	Titulación	Provincia
13.881	López-Gasco García, Juan A.	Ldo.	Madrid
13.882	Manzano Casas, María Luz	Lda.	Madrid
13.883	Martín Riaza, Juan M.	Ldo.	Madrid
13.884	Morgado Esquivias, Miguel	Ldo.	Madrid
13.885	Pablos Blasco, M.ª Pilar	Lda.	Madrid
13.886	Pérez Fernández, Luis Ciro	Ldo.	Madrid
13.887	Pérez Hernández, Marta	Lda.	Madrid
13.888	Pueyo Sichar, Jorge	Ldo.	Madrid
13.889	Rodríguez Mateos, Cristina	Lda.	Avila
13.890	Ruiz Salcedo, Julián	Ldo.	Madrid
13.891	Sánchez Durán, Oscar	Ldo.	Madrid
13.892	Soto Gómez, José Juan	Ldo.	Madrid
13.893	Tordesillas Hernández, M.ª C.	Lda.	Madrid
13.894	Zarza Sota, Belén	Lda.	Madrid
13.895	Aguado García Minguillán, L. F.	Ldo.	Madrid
13.896	Alberti de Frutos, Pablo	Ldo.	Madrid
13.897	Aragoneses Rodríguez, Santiago	Ldo.	Madrid
13.898	Astorqui Zabala, Gonzalo	Ldo.	Madrid
13.899	Azagra Herranz, Luis	Ldo.	Madrid
13.900	Balbuena Rodríguez, Baltasar	Ldo.	Madrid
13.901	Bartolomé Vega, Ignacio	Ldo.	Madrid
13.902	Bayón Plaza, Carlos	Ldo.	Madrid
13.903	Cano Rivera, Enrique	Ldo.	Madrid
13.904	Díaz Dorado, Luis	Ldo.	Madrid
13.905	Elorduy Trifol, Juan	Ldo.	Madrid
13.906	Esteban Figuero, Jesús	Ldo.	Madrid
13.907	Furio Sabate, Mercedes	Lda.	Madrid
13.908	Gallego Gutiérrez, Carlos	Ldo.	Madrid
13.909	García Gómez, Asunción	Lda.	Madrid
13.910	García Ollero, Marco Antonio	Ldo.	Madrid
13.911	Gómez Lupión, Bernardo	Ldo.	Madrid
13.912	González Rodríguez, Fco. Javier	Ldo.	Salam.
13.913	Gutiérrez Padial, Luis Alfonso	Ldo.	Madrid
13.914	Hernández Pérez, Fco. Javier	Ldo.	Madrid
13.915	Hidalgo Sainz de los Terreros, A.	Ldo.	Madrid
13.916	Huélamo Olaya, M.ª del Mar	Lda.	Madrid
13.917	Jareño Morago, Javier	Ldo.	C. Real
13.918	Juanes Hernández, Julio	Ldo.	Madrid
13.919	López López, Juan José	Ldo.	Madrid
13.920	López Nieto, María Nieves	Lda.	Madrid
13.921	Lozano Arostegui, Angel	Ldo.	Madrid
13.922	Martín Fernández, M.ª Sagrario	Lda.	Madrid
13.923	Menéndez Acedo, Sonia	Lda.	Madrid
13.924	Merchante Medina, Concepción	Lda.	Madrid
13.925	Ortiz Puentes, Jesús Angel	Ldo.	Segov.
13.926	Palomares Molina, Rafael	Ldo.	Madrid
13.927	Peón Agorreta, Marta	Lda.	Madrid
13.928	Pérez Sánchez, Miguel Angel	Ldo.	Madrid
13.929	Portero Azorín, José Luis	Ldo.	Madrid
13.930	Real Barba, María Begoña	Lda.	Madrid
13.931	Rodríguez y Guerra, Clarencio	Ldo.	Madrid
13.932	Rubio Minguito, Ana	Lda.	Madrid
13.933	Saavedra Pérez, Juan Carlos de	Ldo.	Madrid
13.934	Sastre de Miguel, María Teresa	Lda.	Madrid
13.935	Tena Rodríguez, Vicente	Ldo.	Madrid
13.936	Torre Fdez. del Pozo, Guillermo	Ldo.	Madrid
13.937	Vega Vegas, Juan Carlos de	Ldo.	Madrid
13.938	Villar Marín, Miguel	Ldo.	Madrid
13.939	Vitola Masena, Diego Luis	Ldo.	Madrid
13.940	Vizcaino Moreno, Ana	Lda.	Madrid
13.941	Zangroniz Sánchez, Carlos	Ldo.	Madrid
13.942	Ibáñez Cuadrado, José María	Ldo.	Madrid

Total colegiados = 368