

# ¿Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito

42



**César Camisón Zomoza'**  
Universitat Jaume I



camison@emp.uji.es

## Quo vadis industrial spanish firm

### I. INTRODUCCIÓN

El debate internacional sobre las bases microeconómicas de la competitividad ha sufrido un impulso desde principios de los años 90, consustancial a la dinámica de cambios radicales que el entorno está plasmando. Han visto así la luz investigaciones como la serie de trabajos seminales de Chandler (Chandler, 1962; Chandler, Hagström y Sölvell, eds., 1998), Dertouzos et al. (1989), Porter (Porter, 1990, 1992; Porter, Takeuchi y Sakakibara, 2000), Kogut (ed., 1993), Osterman (1992, 2000) y Aoki y Dore (eds., 1994). La aplicación de este análisis a la empresa española es una tarea de interés para seguir mejorando en la comprensión de la dinámica de la competitividad empresarial, en un entorno de cambio estructural.

La empresa industrial española ha sufrido durante el último cuarto del siglo XX un importante cambio ambiental, propiciado por el nuevo marco institucional instaurado en nuestro país y en la Unión Europea y por la competencia internacional. Tras la inercia y el sentimiento de auto-congratulación que impusieron 15 años (1959-1974) de expansión económica acelerada, los empresarios españoles se vieron inmersos en las sucesivas crisis de los años 70-80, de las que nacieron retos que amenazaban su propia supervivencia. El análisis estratégico de estas organizaciones, en esta tesitura, pintaba un perfil de empresa fuertemente amena-

CODIGOS JEL:  
M10, L20, L23



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo dibuja un diagnóstico estratégico de la empresa industrial española, en el contexto de los cambios que el entorno nacional e internacional plantea, a partir de dos investigaciones paralelas. El análisis externo propiciado por un estudio Delphi desarrollado con un panel internacional de 46 expertos desvela el proceso de cambio en los retos y factores claves de éxito, así como la creciente exposición y rivalidad exteriores. A su vez, el análisis interno sintetiza la evolución estratégica y organizativa así como de la posición competitiva de la empresa industrial española, con datos extraídos del estudio longitudinal La competitividad de la empresa industrial española 1984-2004 llevado a cabo con un panel de 952 firmas.

### EXECUTIVE SUMMARY

This work draws a strategic diagnosis of the industrial Spanish firm, in the context of the changes that the national and international environment raises, from two parallel investigations. The external analysis based on a study Delphi developed with an international panel of 46 experts reveals the process of change in the challenges and key factors of success, as well as the increasing exhibition and rivalry in the domestic and foreign markets. In turn, the internal analysis synthesizes the strategic and organizational evolution as well as of the competitive position of the industrial Spanish firm, with information extracted from the longitudinal study The competitiveness of the industrial Spanish firm 1984-2004 taken to end with a panel of 952 enterprises.

zado por el retroceso de su competitividad en los mercados internacionales, dentro de un entorno nacional poco munificente y cuyas ventajas comparativas se iban diluyendo.

La comprensión empresarial de la magnitud del cambio ambiental que se avecinaba fue tardía, pues aún a mediados de los años 80 los problemas más importantes que se percibían eran de origen externo, quizás por el impacto que supuso para agentes demasiado acostumbrados a la protección y la estabilidad la inmersión en un entorno turbulento. La falta de conciencia de los problemas internos de la empresa que lastraban su competitividad (en especial, su pobre dotación de activos intangibles, su escasa tecnificación en la gestión y una percepción empresarial poco acertada de los retos ambientales), como todo acto de autocrítica, es costosa de superar. Pero durante los dos decenios siguientes, la empresa industrial española despliega un importante esfuerzo de modernización, crecimiento y profesionalización, que ha dejado huella en todos los registros públicos. El posicionamiento estratégico, la arquitectura interna y las prácticas de gestión han experimentado un cambio constante durante esas dos décadas, consecuente con las transformaciones escenificadas en su entorno, dibujando un panorama cada vez más complejo y competitivo, lejos ya de aquella imagen de empresa de alpargata y botijo dominante en los albores de la democracia (Camisón, 2006: 88).

Así pues, parece oportuno reflexionar ahora sobre la mejora real de la capacidad competitiva de la empresa industrial española, lograda con la difusión de innovaciones tecnológicas y organizativas, así como de nuevas estrategias de competencia y de crecimiento, como han hecho trabajos al estilo de los de Sánchez, Galán y Suárez (2006), Genescá et al. (eds., 2005), Huerta (ed., 2003) y de Pablo y Rodríguez (dirs., 1996). La prognosis de la competitividad de la empresa industrial española requiere más investigaciones que diagnostiquen el estado actual de nuestro tejido empresarial, permitan interpretar mejor sus respuestas ante la dinámica de cambios que afronta la empresa industrial moderna, y aporten ideas útiles para el diseño de estrategias públicas y privadas atinadas (Camisón, 2005: 18). En esta línea, las preguntas que han suscitado nuestro interés en este trabajo son dos:

- ¿Cuáles son los cambios motores en la naturaleza del entorno y en los factores críticos de éxito, determinados a partir de un estudio Delphi, y cómo ha progresado la percepción empresarial de esta dinámica y de los retos competitivos que plantea?
- ¿Cuál es el posicionamiento estratégico y competitivo de la empresa española en los mercados internacionales y cuál ha sido su dinámica de adaptación a los cambios que el entorno ha escenificado durante esas dos décadas?

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

Para desvelar el proceso de cambio en los retos y factores de éxito que el entorno internacional ha delineado en las dos últimas décadas del siglo XX, se ha recurrido a un estudio

Delphi. Este método es una herramienta de prospectiva para trazar escenarios futuros probables, singularmente atractiva para modelar la evolución futura de aspectos externos a la organización. El método permite reducir la larga lista de factores críticos que puede enunciarse, hasta reducirla a un número menor de variables que sea más manejable a efectos de la investigación de sus efectos.

El estudio Delphi se desarrolló entre enero y junio de 2004. El panel de expertos estuvo constituido por 46 especialistas nacionales e internacionales con un amplio conocimiento de la evolución de la economía, la sociedad y la empresa, procedentes del ámbito académico, de puestos de dirección general y de publicaciones de difusión económica. Los expertos académicos eran todos profesores con una trayectoria científica superior a 20 años. Los expertos de la industria y otras instituciones tenían una cualificación superior en administración de empresas, economía o ingeniería, y una experiencia media en gestión de 13.9 años.

Para dibujar cómo ha cambiado la empresa industrial española ante los nuevos retos y factores de éxito, hemos desarrollado un análisis de las oportunidades y amenazas que enfrenta, en el contexto del cambio ambiental. Esta prognosis se ha sintetizado, con una estructura inspirada en el popular Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) utilizado en estrategia. Los datos que sirven de apoyo empírico a este análisis se han extraído del proyecto de investigación longitudinal La competitividad de la empresa industrial española 1984-2004. La Tabla 1 ofrece información sobre las características de la base de datos creada a partir de las oleadas de recolección de información desarrolladas en el periodo. La obtención de datos se realizó mediante la técnica del cuestionario. El cuestionario empleado está integrado por seis secciones y 127 cuestiones, que aportan información referente a las características de la empresa, la visión del entorno general y competitivo por la alta dirección, su estrategia corporativa y competitiva, su diseño organizativo, su sistema tecnológico y productivo, sus recursos humanos, su cartera de competencias distintivas y sus resultados.

#### **PALABRAS CLAVE**

Empresa Industrial Española; Estrategia; Competitividad

#### **KEY WORDS**

Industrial spanish Firm; Strategy; Competitiveness

### **3. EL CAMBIO EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA: FACTORES CLAVE**

El decenio 1975-84 fue una década de profunda crisis para la empresa española, evidenciada en el deterioro del empleo, las suspensiones de pagos y quiebras empresariales, un fuerte endeudamiento empresarial y la obsolescencia de muchas industrias. La empresa industrial española empieza a atisbar luz al final del túnel a mediados de los años 80, cuan-

## ¿QUO VADIS LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA?: FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANTE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tabla 1. **Ficha técnica de la base de datos**

OLEADAS					
DEPENDENCIA	1	2	3	4	5
Universo	Empresa industrial española (excluida energía) (Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística)				
Encuestado	Enfoque multi-informante				
Tipo de encuesta	Postal auto-administrada	Postal auto-administrada	Postal auto-administrada	Postal auto-administrada	Informe electrónico
Tamaño muestral inicial	2.000				
Procedimiento de selección de la muestra inicial	Muestreo estratificado y afijación óptima al tamaño y a la industria. Muestreo aleatorio simple dentro de cada estrato de industria y tamaño				
Tamaño muestra final	738	738	896	952	952
Tasa de respuesta	36.9%	36.9%	44.3%	47.6%	47.6%
Margen de error estadístico (intervalo de confianza)	± 3.8 (95.5 %)	± 3.8 (95.5 %)	± 3.3 (95.5 %)	± 3.2 (95.5 %)	± 3.2 (95.5 %)
Fechas del trabajo de campo	Enero-marzo 1985	Enero-marzo 1995	Octubre 1997-enero 1998	Junio-octubre 2002	Febrero-mayo 2005
Fecha de referencia de los datos	31.12.1984	31.12.1994	31.12.1996	31.12.2001	31.12.2004

do las estrategias de ajuste macro y microeconómicas (ayudadas por el crecimiento internacional de las grandes economías tractoras) empiezan a dar resultados. Es entonces cuando empieza a enfrentarse a un escenario internacional presidido por transformaciones radicales, que han acentuado la complejidad de la vida organizativa al dilatar los horizontes, multiplicar las necesidades de recursos y conocimientos y alimentar tendencias entrecruzadas y aparentemente contradictorias en algunos casos.

Los cambios operados en el entorno han sido originados por fuerzas latentes subyacentes a la reorganización de la división internacional del trabajo, a la revolución industrial en marcha, y a las modificaciones institucionales emanadas tanto del escenario europeo como del marco mundial. Estas mismas fuerzas clave están detrás del cambio en el entorno internacional y en la forma de hacer negocios en el umbral del siglo XXI. Nuestro estudio Delphi las ha sintetizado en los 12 factores recogidos en la Tabla 2. Aunque no todas estas fuerzas son igualmente importantes para las empresas, todas tienen efectos fuertemente intensos. Repasamos seguidamente las conclusiones principales del Estudio Delphi para cada uno de estos 12 factores.

El cambio estratégico de las empresas españolas durante los últimos tres decenios se enmarca en el crecimiento sin precedentes de la competencia internacional (factor 1). El

Tabla 2. **Estudio Delphi sobre las fuerzas del cambio en el entorno para la empresa industrial española en el umbral del siglo XXI.**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ENTORNO	EFECTO(1)
1	Crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes, con sus secuelas de dilución de pérdida de ventajas comparativas y deslocalización industrial.	4.62
2	Tendencia a la globalización de los mercados, gracias a la desregulación, la creación de bloques económicos regionales y los tratados internacionales de libre comercio, que conducirá a configurar mercados abiertos de gran dimensión.	4.58
3	Incremento de la internacionalización de las economías, que llevará aparejados el aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en los mercados nacionales, así como el desarrollo de grandes empresas (concentración económica).	4.52
4	Desarrollo de la economía del conocimiento, con sus efectos de crecimiento del número de instituciones dedicadas a su creación y difusión, incremento de la importancia del capital intelectual y de la necesidad de formación y aumento del stock y del flujo de conocimientos e innovaciones en dirección de empresas.	4.51
5	Desarrollo de la economía digital y del e-business, con sus secuelas de desarrollo de los sistemas basados en las tecnologías de la información, mayor transparencia informativa, flujos intensos de información e importancia de la riqueza de contenidos y conocimientos.	4.49
6	Aceleración del cambio tecnológico, con sus consecuencias en términos de aumento de barreras de entrada y de movilidad técnicas según la proximidad a la frontera tecnológica del negocio, y de desarrollo de organizaciones de I+D+i a gran escala o según patrones cooperativos.	4.40
7	Desarrollo de un nuevo marco institucional, ligado al avance de la Unión Europea como proyecto político y a la mundialización de los problemas, que precisan un capital político de calidad y una organización pública eficaz.	4.29
8	Exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación a entornos turbulentos.	4.26
9	Tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la subcontratación, junto al desarrollo de redes interorganizativas.	4.25
10	Evolución de los mercados hacia la desmasificación y personalización de la demanda, aumentando su segmentación.	4.12
11	Aumento de la importancia, dentro de los atributos del producto, de la calidad y de los servicios intangibles asociados, por encima de sus características tangibles, que entre otras cosas provocará la aparición de nuevas barreras de entrada en normalización y certificación.	4.03
12	Aumento del valor competitivo de la logística, ligado a la creciente relevancia de las redes y de las plataformas de distribución, así como de infraestructuras para la comercialización	4.01

(1) Evaluación media por el panel de expertos del grado de importancia de las repercusiones de cada tendencia sobre la empresa, en una escala 1-5 por orden creciente de importancia.

alza de la rivalidad en los mercados internacionales se aprecia sobre todo en la irrupción de nuevos actores con ventajas comparativas en costes, que están generando otra onda de deslocalizaciones industriales hacia países periféricos de Europa del Este, norte de África

y Asia fundamentalmente. Esta presión sobre las firmas de países económicamente desarrollados para transformar sus actividades ha trastocado las estructuras productivas, forzándolas a repensar su gama de producto, su posicionamiento competitivo y su modelo de organización de la producción.

La competencia internacional ha sido igualmente alimentada por la internacionalización de las economías (factor 3). La multinacionalización de competidores procedentes de los países económicamente emergentes, que se suman a las clásicas empresas transnacionales estadounidenses, europeas y japonesas, ha intensificado notablemente la competencia en todos los mercados de interés, marcados hoy en día por la presencia de empresas extranjeras en todos los sectores. El crecimiento de la competencia está empujando hacia procesos de concentración empresarial que concedan la dimensión más adecuada para competir globalmente, o al menos defenderse aceptablemente en los mercados interiores.

Este escenario de internacionalización de las economías y globalización de los mercados (factor 2) ha sido positivamente alentado por la desregulación de muchas industrias, junto a la concertación de bloques regionales y el progreso de los tratados internacionales de libre comercio, que han reducido sensiblemente las restricciones al comercio exterior. En el ámbito continental, la integración de España en la Comunidad Económica Europea, junto con el propio proceso de consolidación del Mercado Único Europeo, de la unión monetaria y de la ampliación de miembros hasta forjar la Unión Europea de 25, han situado a las empresas españolas en un mercado de gran alcance, con una carga de dinamicidad que ha estimulado las expectativas y las estrategias de mejora de los empresarios. Al tiempo, la configuración de la economía española como una economía cada vez más abierta ha conducido a que se sincronice con las oscilaciones de un mercado exterior cada vez más globalizado. La expansión del mercado natural para las empresas late tras el aumento del valor competitivo de la logística, y de la necesidad de desarrollar redes de comercialización y plataformas de distribución potentes capaces de irradiar los productos de la empresa hacia cualquier punto de demanda (factor 12). El impulso de la globalización de los mercados convive, de manera aparentemente contradictoria, con la evolución constante de estos hacia la desmasificación y personalización de la demanda (factor 10).

La reorganización internacional del trabajo tiene como otros de sus propulsores, el avance hacia la economía del conocimiento (factor 4), así como el amplio y profundo cambio tecnológico marcado especialmente por el crecimiento de nuevas industrias emergentes bien distintas a las que definieron la Segunda Revolución Industrial. Entre éstas, deberían resaltar la biotecnología (como ejemplo de la integración ciencia-tecnología-industria y del creciente rol del conocimiento en el desarrollo de productos), los productos de lujo (como referente de la tendencia al aumento de la relevancia de los intangibles pre y post-producción),

o la producción de conocimiento difundido mediante servicios de consultoría avanzada o software de alta complejidad (como ejemplos del papel en expansión de las innovaciones organizativas y del conocimiento para la gestión de las organizaciones).

El desarrollo de la digitalización y del amplio espectro de tecnologías de la información, no sólo ha devenido en el despliegue de un grupo de nuevas industrias ligadas a la producción de software t de novedosos modelos de negocio sobre el e-business. Además, ha introducido mayor complejidad y riqueza de contenido en información en los productos y procesos, junto a desconocidos flujos de información intra e inter-organizativos (factor 5).

Estas tendencias han acentuado el valor estratégico de la tecnología y del conocimiento, configurando nuevas barreras técnicas de entrada y de movilidad en los mercados. La necesidad de las empresas de ubicarse en la frontera tecnológica del negocio, en una situación de grandes necesidades de recursos para hacer I+D+i competitiva, está presionando hacia el desarrollo de organizaciones de I+D+i de gran escala, en muchos casos alianzas estratégicas inter-empresariales o con instituciones sin ánimo de lucro promovidas por los organismos públicos (factor 6).

La tercera gran mutación ambiental está siendo el cambio institucional, que ha conducido a un panorama complejo en cuanto al papel político y público. Es evidente el alejamiento de los ámbitos decisorios en ciertos temas con la transferencia de competencias del gobierno central a la Comisión Europea, ligada al avance de la Unión Europea como proyecto político. También es innegable la mundialización de cada vez más asuntos, haciendo a la negociación internacional en múltiples foros una dimensión crucial de la acción política. El balance de este nuevo equilibrio para la competitividad empresarial dependerá de la eficacia de la acción pública para crear incentivos positivos a la adaptación (factor 7).

En conjunto, el proteico escenario que la empresa industrial española ha debido vivir durante las tres últimas décadas la ha enfrentado a un entorno cada vez más turbulento. Afrontar un entorno cada vez más complejo, dinámico y cambiante ha suscitado nuevas fuerzas que han transformado el modelo de organización, exigiéndole mayor flexibilidad, para lo cual debe adoptar una serie de prácticas que favorecen su capacidad de adaptación y enriquecer su stock de capital intelectual (factor 8). Las demandas ocasionadas por el cambio tecnológico y la creciente competencia han incentivado asimismo la concentración de las empresas en sus competencias nucleares, externalizando el resto de funciones, y su búsqueda de acuerdos de cooperación para compartir recursos y capacidades y minorar riesgos, dando lugar a un tejido industrial fuertemente entrelazado con múltiples redes inter-organizativas ( factor 9). Estas pulsiones han alcanzado igualmente a la función directiva, en la línea de exigir a sus profesionales mayor conocimiento de las innovaciones organizativas y tecnológicas (factor 4).



Un último vector de cambio es el aumento de la importancia, dentro de los atributos del producto, de la calidad y de los servicios intangibles asociados, por encima de sus características tangibles, que entre otras cosas ha provocado la aparición de nuevas barreras de entrada en normalización y certificación (factor 11).

#### 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA

Los factores clave del entorno pueden ser leídos bien como oportunidades bien como amenazas, según las fortalezas y debilidades con que la empresa cuente. Para identificar las fortalezas y debilidades que la empresa industrial española exhibe actualmente, se ha procedido a estudiar su proceso de cambio durante las dos últimas décadas y su estado presente, así como las ventajas y desventajas ambientales que contextualizar su comportamiento y sus resultados. Este análisis ha conducido a fijar los vectores de competitividad internos y externos a la organización, estructurados en tres efectos: país o entorno general, entorno competitivo de la industria y empresa (Tabla 3).

Esta pincelada de las fortalezas y debilidades que la empresa industrial española arrostra conduce a concluir que, en promedio, tanto sus características internas como externas son origen en mucha mayor medida de desventajas que de ventajas comparativas. El entorno de la empresa industrial hispana genera un buen número de desventajas comparativas. A nivel nacional, se han ido diluyendo las ventajas comparativas clásicas ligadas al factor trabajo, sin un adecuado reemplazo por inputs ricos en conocimiento; al tiempo que se generan nuevas fuentes de incertidumbre y riesgos (en los planos económico, tecnológico y político) que debilitan la competitividad internacional del marco institucional. A nivel de cada industria, predominan los entornos competitivos con gran dinamismo, escaso poder negociador, duras condiciones de rivalidad y reducido poder de mercado. El análisis del diseño estratégico y organizativo, dotación de capital humano, sus políticas, sistemas, procesos y estructura de propiedad y control de este colectivo también evidencia más desventajas que ventajas competitivas. La empresa industrial española adolece de importantes debilidades que frenan su crecimiento internacional y agrietan la solidez de su posición competitiva doméstica, tanto a nivel de costes (productividad y eficiencia en desventaja ante competidores emergentes con menores costes del trabajo, y frente a competidores avanzados con sistemas productivos en la frontera tecnológica del negocio) como en el plano de la diferenciación (escasez de recursos y capacidades básicos para identificar y dominar oportunidades rentables de mercado con una clara ventaja competitiva en diferenciación tecnológica o comercial). Tampoco el diseño organizativo, los modelos de gestión de las personas, la configuración de sistemas y procesos, y el talante de la estructura de propiedad y control, a pesar de su innegable avance hacia mayores niveles de tecnificación, profesionalización

Tabla 3. **Análisis estratégico de la empresa industrial española: fortalezas y debilidades internas y externas.**

<b>VECTORES COMPETITIVOS: PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>		<b>INDICADOR</b>
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PAÍS O ENTORNO GENERAL</b>		
1	Pérdida de ventajas comparativas en coste del factor trabajo	3.8 (1)
2	Pobreza en dotación de recursos del entorno	3.6 (1)
3	Desventajas comparativas en capital intelectual (tecnológico y humano)	
	Déficit de capital científico y tecnológico	4.7 (1)
	Ineficacia de políticas e infraestructuras públicas de I+D+i	4.5 (1)
	Déficit de capital humano e ineficacia de las políticas educativas	4.7 (1)
4	Indefinición del modelo de Estado, conflictos autonómicos e incertidumbre regional	4.1 (1)
5	Ruptura de la unidad del mercado nacional	
	Fragmentación de normativas y políticas públicas	3.8 (1)
	Creciente intervencionismo autonómico y municipal	3.9 (1)
	Barreras de movilidad a los negocios entre comunidades autónomas	4.3 (1)
6	Pobreza del capital político del país	
	Falta de calidad de los políticos y gestores públicos	3.9 (1)
	Intervencionismo y burocracia políticos	4.1 (1)
	Corrupción de la vida pública	4.4 (1)
7	Ventajas comparativas en capital físico	3.5 (1)
8	Ventajas comparativas en regulación legal favorable	2.7 (1)
9	Ventajas comparativas en capital financiero	2.4 (1)
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA</b>		
10	Alto poder de negociación de los clientes	4.0 (2)
11	Alto grado de rivalidad en el negocio y fuerte competencia en precios	8.6 (3)
12	Dificultad para crear barreras de entrada con patentes	2.3 (4)
13	Bajas barreras de entrada derivadas de economías de escala y experiencia	4.2 (1)
14	Entorno genérico poco munificente (riesgo)	3.8 (2)
15	Complejidad del entorno genérico por el bajo grado de interconexión	3.7 (2)
16	Complejidad del entorno genérico por dinamismo comercial y tecnológico	4.1 (2)
17	Alto poder de negociación sobre proveedores	3.0 (2)
18	Baja amenaza de productos sustitutivos atractivos	3.3 (2)
19	Reducida hostilidad del entorno hacia la empresa y la industria	2.7 (1)

## ¿QUO VADIS LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA?: FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANTE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA</b>		
20	Potencial de crecimiento en el mercado nacional	19.3 (5)
21	Incapacidad para el crecimiento internacional	8.9 (5)
22	Desventaja en precios frente a los competidores de países emergentes	4.6 (1)
23	Rentabilidad del capital inferior al promedio de la competencia	9.1 (6)
24	Productividad y eficiencia en costes inferiores a la media de la competencia	3.4 (7)
25	Tendencia dominante hacia estrategias defensivas	70.2 (8)
26	Tendencia dominante hacia estrategias confusas o híbridas	30.4 (8)
27	Estrategias de precios pasivas o mercado-aceptantes	48.7 (9)
28	Desventaja en economías de escala y experiencia	3.1 (10)
29	Percepción directiva incorrecta de la necesidad de desaprender	1.1 (11)
30	Bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación	4.1 (12)
31	Escasa protección del conocimiento mediante patentes	16.2 (8)
32	Falta de eficacia en la gestión de I+D+i	38.6 (13)
33	Menor implantación de tecnologías de la información	5.0 (14)
34	Bajo potencial de diferenciación comercial	2.7 (15)
35	Insuficiente acumulación de activos comerciales intangibles	0.8 (16)
36	Insuficiente orientación hacia la cooperación y las alianzas estratégicas	17.8 (17)
37	Preferencia por la integración vertical sobre la descentralización productiva	19.0 (18)
38	Baja implantación de sistemas de participación y autonomía de los empleados en el trabajo	9.7 (8)
39	Diseño organizativo y estilo directivo inadecuados para acumular intangibles	
	Reducida implantación de diseños organizativos flexibles	8.8 (8)
	Reducida participación de los empleados en decisiones estratégicas	7.3 (8)
40	Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje	0.8 (19)
41	Falta de competencias para la gestión del conocimiento	2.1 (20)
42	Falta de habilidad para absorber el conocimiento externo y cooperar en I+D+i	6.8 (21)
43	Lejanía de la frontera tecnológica del negocio (obstáculos para alcanzarla)	40.4 (2)
44	Falta de eficacia en mecanismos de reorganización empresarial	10.3 (22)
45	Desaprovechamiento de ventajas de especialización directiva profesional	19.3 (23)
46	Grupo propietario conservador reacio a ceder control (concentración de la propiedad)	70.4 (24)
47	Restricciones al crecimiento en la empresa familiar	62.5 (25)
48	Posición financiera equilibrada	1.06 (26)
49	Dominio de estrategias de especialización y de focalización	22.0 (8)

50	Potencial de diferenciación tecnológica con la customización de la producción	66.7 (8)
51	Flexibilidad productiva (implantación de máquinas herramienta con CNC o robots)	9.0 (8)
52	Capacidad de fabricar productos de calidad	5.7 (27)
53	Potencial de diferenciación comercial basado en el ajuste a las necesidades del cliente	7.7 (28)
54	Capacidad de crecimiento financieramente sostenible	0.84 (29)
55	Pautas de financiación (propia) idóneas para la acumulación de intangibles	1.1 (30)
56	Diseño organizativo mas adecuado para la tecnificación y la innovación	12.7 (31)
57	Compromiso a largo plazo de la dirección	8.03 (32)

- (1) Percepción directiva de la importancia de los retos como amenaza competitiva, escala creciente Likert 1-5.
- (2) Percepción directiva, en escala creciente de importancia 1-5.
- (3) Coste medio anual de los descuentos sobre ventas a los clientes (%).
- (4) Número medio de patentes, modelos de utilidad, modelos y dibujos industriales protegidos por empresa.
- (5) Índice histórico de crecimiento de las ventas durante el periodo 2001-2004.
- (6) Rentabilidad económica promedio durante el periodo 2001-2004.
- (7) Percepción directiva del coste unitario total del producto en comparación con los competidores del negocio, escala creciente 1-5.
- (8) % de empresas.
- (9) % de empresas con estrategias de fijación de precios basadas en el precio de la competencia (como nivel a no superar).
- (10) Percepción directiva del nivel tecnológico en relación a la competencia líder, en escala creciente 1-5.
- (11) Número medio anual de innovaciones en sistemas de gestión en la empresa.
- (12) Percepción directiva del grado de estandarización del producto, en escala creciente 1-5.
- (13) Time-to-market: tiempo medio empleado (meses) en el desarrollo de un nuevo producto, desde su concepción al lanzamiento al mercado.
- (14) % de empresas que han introducido aplicaciones informáticas avanzadas en el campo estratégico.
- (15) Número medio de años en que un consumidor es fiel como cliente de la empresa.
- (16) Número medio de marcas de calidad de producto por empresa.
- (17) % de empresas con alianzas estratégicas con competidores.
- (18) % del coste total de la producción subcontratado.
- (19) % de gastos en formación sobre masa salarial bruta.
- (20) % de empresas con sistemas implantados para la gestión del conocimiento.
- (21) % de empresas con proyectos de cooperación en I+D+i con organizaciones externas especializadas.
- (22) % de empresas que han desarrollado programas de cambio organizativo en el periodo 2001-2004.
- (23) % de empresas en las que su máximo directivo es un profesional contratado independiente de la propiedad.
- (24) % del capital social propiedad de los cinco primeros accionistas.
- (25) % del capital social en manos de la familia en empresas familiares.
- (26) Liquidez financiera de la empresa medida por el ratio activo circulante / pasivo circulante.
- (27) % de productos elaborados que son rechazados o reprocesados por defectos.
- (28) Calidad del servicio definida por el grado de cumplimiento de las condiciones pactadas con el cliente, y medida por el porcentaje de devoluciones sobre ventas (%).
- (29) Diferencia entre la tasa histórica de crecimiento de las ventas en el periodo 2001-2004 y la tasa de crecimiento financieramente sostenible.
- (30) Solvencia financiera de la empresa medida por el ratio deuda total / recursos propios.
- (31) % de la plantilla ocupada en departamentos innovadores (I+D, calidad, comercio exterior y gestión de los recursos humanos).
- (32) Experiencia media del equipo directivo en la empresa (años).

Fuente: Proyecto de investigación La competitividad de la empresa industrial española 1984-2004, datos extraídos de la oleada de 2004, a menos que se indique lo contrario.

¿QUO VADIS LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA?:  
FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANTE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tabla 4. **Diagnóstico estratégico de la empresa industrial española y su ajuste con los factores claves del entorno.**

**VECTORES COMPETITIVOS: PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES (1)**

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PAÍS O ENTORNO GENERAL**

1	Pérdida de ventajas comparativas en coste del factor trabajo
2	Pobreza en dotación de recursos del entorno
3	Desventajas comparativas en capital intelectual (tecnológico y humano)
4	Indefinición del modelo de Estado, conflictos autonómicos e incertidumbre regional
5	Ruptura de la unidad del mercado nacional
6	Pobreza del capital político del país
7	Ventajas comparativas en capital físico
8	Ventajas comparativas en regulación legal favorable
9	Ventajas comparativas en capital financiero

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA**

10	Alto poder de negociación de los clientes
11	Alto grado de rivalidad en el negocio y fuerte competencia en precios
12	Dificultad para crear barreras de entrada con patentes
13	Bajas barreras de entrada derivadas de economías de escala y experiencia
14	Entorno genérico poco munificente (riesgo)
15	Complejidad del entorno genérico por el bajo grado de interconexión
16	Complejidad del entorno genérico por dinamismo comercial y tecnológico
17	Alto poder de negociación sobre proveedores
18	Baja amenaza de productos sustitutivos atractivos
19	Reducida hostilidad del entorno hacia la empresa y la industria

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES INHERENTES A LA EMPRESA**

20	Potencial de crecimiento en el mercado nacional
21	Incapacidad para el crecimiento internacional
22	Desventaja en precios frente a los competidores de países emergentes
23	Rentabilidad del capital inferior al promedio de la competencia
24	Productividad y eficiencia en costes inferiores a la media de la competencia
25	Tendencia dominante hacia estrategias defensivas
26	Tendencia dominante hacia estrategias confusas o híbridas
27	Estrategias de precios pasivas o mercado-aceptantes

	FACTORES CLAVES DEL ENTORNO (2)												EFECTO (3)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	-
	-	-	-	+	+	+	0	-	-	0	+	0	3	6
	-	-	0	+	+	+	0	0	-	0	0	0	3	3
	0	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0	7
	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	8
	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	8
	-	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	5
	0	+	+	-	+	0	0	0	+	0	0	+	5	1
	+	-	+	0	+	+	-	0	0	0	0	0	4	2
	0	+	0	+	-	-	-	0	0	0	0	0	2	3
	0	0	-	0	-	0	0	0	0	-	-	0	0	4
	-	-	-	0	-	-	0	0	0	+	+	0	1	6
	-	-	-	-	+	-	0	-	0	0	-	0	1	7
	-	-	-	0	+	+	0	0	-	+	+	-	3	6
	0	0	-	0	0	-	-	-	0	-	-	0	0	6
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	11
	0	0	0	0	-	-	0	-	0	-	0	0	0	4
	0	-	-	+	+	0	0	+	-	0	+	0	3	4
	0	+	+	-	-	-	0	0	0	-	-	0	2	5
	0	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	6	0
	0	-	+	0	0	-	0	0	0	+	+	0	2	3
	0	-	-	0	0	0	-	-	0	-	0	0	0	5
	-	-	-	+	+	+	0	-	0	0	+	-	3	6
	-	-	-	+	-	-	0	-	0	0	+	0	1	7
	-	-	-	-	+	-	0	-	-	0	+	-	1	9
	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	7
	0	-	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0	0	6
	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0	9

## ¿QUO VADIS LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA?: FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANTE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

56

28	Desventaja en economías de escala y experiencia
29	Percepción directiva incorrecta de la necesidad de desaprender
30	Bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación
31	Escasa protección del conocimiento mediante patentes
32	Falta de eficacia en la gestión de I+D+i
33	Menor implantación de tecnologías de la información
34	Bajo potencial de diferenciación comercial
35	Insuficiente acumulación de activos comerciales intangibles
36	Insuficiente orientación hacia la cooperación y las alianzas estratégicas
37	Preferencia por la integración vertical sobre la descentralización productiva
38	Falta de estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador
39	Diseño organizativo y estilo directivo inadecuados para acumular intangibles
40	Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje
41	Falta de competencias para la gestión del conocimiento
42	Falta de habilidad para absorber el conocimiento externo y cooperar en I+D+i
43	Lejanía de la frontera tecnológica del negocio
44	Falta de eficacia en mecanismos de reorganización empresarial
45	Desaprovechamiento de ventajas de especialización directiva profesional
46	Grupo propietario conservador reacio a ceder control
47	Restricciones al crecimiento en la empresa familiar
48	Posición financiera equilibrada
49	Dominio de estrategias de especialización y de focalización
50	Potencial de diferenciación tecnológica con la customización de la producción
51	Flexibilidad productiva
52	Capacidad de fabricar productos de calidad
53	Potencial de diferenciación comercial basado en el ajuste a las necesidades del cliente
54	Capacidad de crecimiento financieramente sostenible
55	Pautas de financiación (propia) idóneas para la acumulación de intangibles
56	Diseño organizativo más adecuado para la tecnificación y la innovación
57	Compromiso a largo plazo de la dirección
+	
-	

(1) Los vectores competitivos son fortalezas / debilidades que han sido deducidas de los datos recogidos en el proyecto de investigación, algunos de los cuáles se presentan en la Tabla 3. Las puntuaciones (de las filas) reflejan sus repercusiones a la luz de los factores clave de éxito.

(2) Se corresponden con los factores clave de éxito enumerados en la Tabla 2, que resultan del Estudio Delphi. Las puntuaciones (de las columnas) reflejan el sentido de sus efectos a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa.

(3) Esta valoración del efecto tiene el siguiente patrón de puntuación (interpretación propia del autor):

	-	-	-	0	0	0	0	+	+	+	+	0	3	4
	0	-	-	+	+	-	0	-	0	-	0	0	2	5
	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0	9
	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	-	0	0	6
	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	-	0	0	4
	0	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0	7
	-	-	-	0	0	0	0	-	0	-	-	-	0	7
	-	-	-	-	0	0	0	-	0	-	-	0	0	7
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	9
	-	-	-	0	0	-	0	-	-	0	0	0	0	6
	0	0	-	-	-	-	0	-	0	0	-	0	0	6
	0	0	-	-	-	-	0	-	0	0	-	0	0	6
	0	0	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0	0	5
	0	0	-	-	-	-	0	-	0	0	-	0	0	6
	0	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	8
	-	-	-	0	-	-	0	-	0	0	-	0	0	7
	0	0	-	-	0	0	-	-	0	-	-	0	0	6
	0	0	-	-	+	-	0	-	0	0	0	0	1	4
	0	-	-	0	0	-	-	-	-	0	0	0	0	6
	0	-	-	-	+	0	-	0	0	0	0	0	1	4
	+	0	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	3	0
	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	0	8	3
	+	0	+	+	0	+	0	+	+	+	+	0	8	0
	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	0	0	9	0
	+	+	+	+	0	0	0	0	0	+	+	0	5	1
	+	-	+	+	+	0	0	+	0	+	+	0	7	1
	0	+	+	0	0	+	+	+	0	0	0	0	5	0
	+	0	+	+	+	+	0	+	+	+	+	0	9	0
	+	0	+	+	0	+	0	+	+	+	+	0	7	1
	0	-	+	+	+	+	0	+	+	0	+	0	6	2
	9	7	15	16	18	13	2	11	8	11	3	1	114	
	16	33	38	25	23	31	15	32	10	15	32	8		278

• Se ha marcado con + cada emparejamiento vector/factor beneficioso para la empresa, ya sea porque es un punto fuerte que le permite crear ventajas explotando un factor clave o neutralizando un problema planteado por un factor, ya sea porque un factor clave resta importancia a una posición débil en un vector.

• Se ha marcado con - cada emparejamiento vector/factor perjudicial para la empresa, ya sea porque un factor clave debilita una fortaleza de la empresa restándole valor, ya sea porque un factor clave impide a la empresa superar los problemas ocasionados por un cambio del entorno o bien los acentúa.

• Se ha marcado con 0 cuando el emparejamiento no tiene efectos significativos o su efecto es neutral.



y racionalización, manifiestan síntomas claros de apoyar la competencia basada en activos intangibles en la que la empresa industrial española se juega su futuro.

Esta presentación de los resultados del análisis estratégico presenta la limitación de equiponderar todas las ventajas o desventajas. Sin embargo, no todas las fortalezas o debilidades son de igual trascendencia, derivando su importancia de su correspondencia con los factores de competitividad clave señalados en la Tabla 2. La matriz de la Tabla 4 identifica el valor de las fortalezas y debilidades de la empresa industrial española en el contexto de los factores clave del entorno.

## 5. CONCLUSIONES

El análisis estratégico que presentamos en este artículo ofrece un instrumento para pensar sistemáticamente hasta qué punto la empresa industrial española podrá arrostrar los retos que su entorno le plantea, y en qué áreas su carencia de recursos y capacidades precisa la articulación de estrategias de mejora de su competitividad. Este diagnóstico puede ser un input útil para la agenda de la empresa hispana en orden al desarrollo de nuevas estrategias.

En el ámbito global y pensando en términos promedios, la empresa industrial española se sitúa en una posición de desventaja competitiva y comparativa a la hora de enfrentar todos los factores clave del entorno, como se aprecia en el saldo negativo de las puntuaciones por columnas. Las características externas e internas reveladas por el análisis estratégico no permiten afrontar con ventaja ninguna de las tendencias esenciales que el entorno nacional e internacional actual plantea, suscitando serios interrogantes sobre la competitividad futura de estas organizaciones. En especial, el estudio ha identificado como los factores clave del entorno que la empresa industrial española tiene más complicado abordar con éxito, los siguientes:

- El crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes. El peligro de abandono del capital que pende sobre buena parte de la oferta manufacturera es elevado. El riesgo de deslocalización de la producción industrial es especialmente fuerte en los sectores que se vean perjudicados por el diferencial de precios y costes.
- La tendencia a la globalización y desregulación de los mercados.
- El incremento de la internacionalización.
- El progreso hacia la sociedad del conocimiento.
- La aceleración del cambio tecnológico.
- El nuevo marco institucional europeo y mundial.
- La exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación a entornos turbulentos.

- El aumento de la importancia de la calidad y de los servicios asociados al producto.
- El aumento del valor competitivo de la logística.

Existe otro conjunto de retos ambientales que, pese a poner al descubierto debilidades importantes de la empresa industrial española, podrá afrontar con otras de sus fortalezas.

Se trata de:

- El desarrollo de la economía digital y del e-business.
- La tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la subcontratación.
- La evolución de los mercados hacia la desmasificación y la personalización de la demanda.

Las desventajas comparativas más graves, a la luz de los factores clave del entorno, son la complejidad e incertidumbre del entorno; la desventaja en costes tanto por el precio del factor trabajo como por la baja productividad en la economía española, agravada por la intensa competencia en precios en la industria; la brecha en capital intelectual (humano y tecnológico), que late tras las dificultades para crear barreras de entrada técnicas; la percepción directiva de falta de definición del modelo político nacional y su temor de ruptura del mercado nacional, con sus indeseables consecuencias de aumento de la incertidumbre que penalizan sobremanera la inversión para el desarrollo de intangibles; y la falta de eficacia de los mecanismos de reorganización empresarial. En cuanto a las debilidades que surgen de la propia empresa, las desventajas competitivas más preocupantes aluden nuevamente a los diferenciales en costes del trabajo y en productividad frente a los competidores de países emergentes, acentuados por el seguimiento mayoritario de estrategias competitivas defensivas o precio-aceptantes, y que conducen a una rentabilidad del capital inferior; la menor diferenciación tecnológica y comercial de sus productos frente a los competidores de países más avanzados; la escasa dotación de activos intangibles, agudizada por un diseño organizativo mal enfocado en este sentido; la reducida predisposición a la cooperación, especialmente en I+D+i, y el marcado acento por estrategias de crecimiento interno, alimentados por la prevalencia de grupos propietarios conservadores reacios a perder el control del capital tanto más si es de origen familiar; y un capital humano poco formado y escasamente incentivado a nivel organizativo hacia el aprendizaje continuo, la cooperación y la participación.

En el otro lado del espejo, en cuanto a ventajas comparativas, las únicas notas optimistas que perciben los directivos nacionales son una dotación de capital físico aceptable y la configuración de un entorno legal y social favorable para el ejercicio de la iniciativa privada. Internamente, las únicas ventajas competitivas reseñables que la empresa industrial española parece poseer son las que giran alrededor de estrategias de focalización en necesidades customización del producto y la flexibilidad productiva; y la diferenciación comercial

basada nuevamente en la respuesta ajustada y flexible a exigencias específicas del mercado, así como en la fabricación de productos de calidad. Reseñar igualmente que la menor rentabilidad del capital no parece haber dañado gravemente la capacidad de crecimiento financieramente sostenible, beneficiado en los últimos años por la acumulación de beneficios en forma de reservas y el bajo coste de la financiación externa que han permitido un apalancamiento positivo de la deuda. La pauta de financiación (con un equilibrio de capital propio y ajeno), así como el compromiso a largo plazo de la dirección inherente a modelos organizativos alejados de la empresa gerencial, son rasgos positivos para la acumulación de intangibles. Por último, la creciente división y racionalización del trabajo, plasmada en la constitución de unidades organizativas especializadas en servicios de alto valor (I+D+I, calidad, comercio exterior, gestión de las personas) puede favorecer la innovación y la mejora de la eficiencia.

Cabe pues concluir que una parte muy alta del tejido industrial nacional se enfrenta a serios riesgos de competitividad y supervivencia. El ciclo expansivo de la economía española en los últimos 10 años ha aliviado los problemas de este segmento industrial, gracias a una demanda interna creciente, alimentada además por el fuerte aumento del empleo inmigrante que ha tirado de la demanda de bienes de consumo de bajo precio. No obstante, la previsible finalización de este ciclo y la entrada continua de competidores de bajos precios en el mercado nacional no permiten albergar esperanzas a medio plazo. Los problemas de estas empresas para competir en los mercados internacionales se aprecian en el constante retroceso de sus exportaciones y en el deterioro del grado de cobertura del comercio exterior. La necesidad de un segundo salto estratégico, cambiando el arquetipo estratégico y organizativo hacia otro más adaptado a las nuevas circunstancias de los mercados y más apto para la competencia por intangibles, es otro reto crucial para el futuro de la empresa industrial española.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Aoki, M. y Dore, R. (eds., 1994), *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*. Oxford University Press, Nueva York.
- Camisón, C. (2005), "Competitividad de la empresa industrial española". *Libros de Economía y Empresa*, nº 1, pp. 18-20.
- Camisón, C. (2006), "Estrategia y competitividad de la empresa española: un balance del periodo 1984-2004". *Claves de la Economía Mundial*, nº 6, pp. 88-99.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press, Cambridge.

Chandler, A.D.; Hagström, P.; Sölvell, Ó. (eds., 1998), *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford University Press, Nueva York.

De Pablo, I. y Rodríguez, J.M. (dirs., 1996), *Diagnóstico sobre la evolución de la eficiencia de la empresa española*. AECA, Madrid.

Dertouzos, M.L. et al. (1989), *Made in America*. MIT Press, Cambridge.

Genescá, E.; Goula, J.; Oliver, J.; Salas, V.; Surís, J.M. (eds., 2005), *La industria en España: Claves para competir en un mundo global*. Ariel, Barcelona.

Huerta, E. (ed., 2003), *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Fundación BBVA, Madrid.

Kogut, B. (ed., 1993), *Country Competitiveness. Technology and the Organizing of Work*. Oxford University Press, Nueva York.

Osterman, P. (1992), "Internal labor markets in a changing environment: Models and evidence". En Lewin, D.; Mitchell, O.S.; Sherer, P.D. (eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Industrial Relations Research Association, Wisconsin, pp. 273-308.

Osterman, P. (2000), "Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare". *Industrial and Labour Relations Review*, 53, pp. 179-196.

Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*. The Free Press, Nueva York.

Porter, M.E. (1992), *Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry*. The Council of Competitiveness.

Porter, M.E.; Takeuchi, H.; Sakakibara, M. (2000), *Can Japan compete?*. Macmillan Press, Londres.

Sánchez, M.J.; Galán, J.I.; Suárez, I. (2006), "Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea". *Universia Business Review*, nº 11, pp. 22-35.

---

## Notas

1. Autor de contacto: Universitat Jaume I; Departamento de Administración de Empresas y Marketing; Campus Riu Sec; 12071 Castellón; España