

LA CONTINUIDAD DE LAS  
EMPRESAS FAMILIARES

Miguel A. Gallo\*  
Kristin Cappuyns\*\*  
M<sup>a</sup> José Estapé\*\*



*Publicado por la Cátedra Empresa Familiar*

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Asistente de Investigación

**División de Investigación**  
**IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

## LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES\*

### Introducción

Las Empresas Familiares (EF) parecen tener en su crecimiento y desarrollo organizativo mayores dificultades que las Empresas no Familiares (ENF), como hacen ver diversos estudios que comparan el nivel de presencia de ambos tipos de empresas en diferentes intervalos de tamaño por facturación, recursos propios, volumen de inversión, plantilla, etc., y en diferentes sectores de actividad económica (Galve y Salas, 1993; Gallo y Estapé, 1992, 1994; Gallo y García Pont, 1989; Leach, 1990; Merino y Salas, 1993). Por otra parte, varios expertos en EF afirman que este tipo de empresas tienen un elevado índice de mortalidad y una pequeña esperanza de vida (Alcorn, 1982; Dyer, 1986; Ward, 1988).

Sin embargo, son muy pocos los estudios que de una manera sistemática analizan la demografía de las EF con los cambios que se presentan en el transcurso de un período prolongado de tiempo, y menos aún los que estudian su ecología.

La presente investigación pretende dar un paso en este sentido, al estudiar la composición de empresas que en 1972, 1982 y 1992 formaban el grupo de las 1.000 de mayor facturación en España, así como la evolución y el origen del subgrupo de EF (1).

La información sobre el nombre de la empresa, su facturación, plantilla y año de fundación, para los años 1972 y 1982, se obtuvo de la publicación «Fomento de la producción», completando por otros medios los datos sobre el año de fundación de la empresa. La información para el año 1992 se obtuvo del «Anuario Dun & Bradstreet», por ser más completa en cuanto al año de fundación de cada empresa (2).

En esta investigación se ha considerado que una empresa es EF cuando una o dos familias poseían en el año considerado un porcentaje de capital igual o superior al 50%.

La clasificación en EF y ENF resultó extremadamente laboriosa para los años 1972 y 1982, por no disponer de la ayuda de publicaciones sobre estructura del capital como la que aportó Maxwell Espinoza para 1992, y por estar fuera del presupuesto económico de la

---

\* Esta investigación ha sido realizada con el apoyo económico del Instituto de la Empresa Familiar, y con la ayuda de Pablo y Yago Gallo en la clasificación de las empresas y en el tratamiento de los datos.

investigación la posibilidad de lograr los datos a través de la información del registro mercantil.

En los casos en que no fue posible conocer la composición del accionariado, se siguieron alternativamente los caminos de: 1) hablar telefónicamente con algún miembro de la empresa; 2) preguntar a empresarios importantes de cada uno de los sectores representados en la muestra, y 3) contrastar la presencia de personas con igual apellido que el nombre de la empresa en el consejo de administración y en el equipo directivo de la compañía.

Al seguir estos caminos, trabajo realizado de octubre de 1993 a marzo de 1994, es posible que se haya cometido algún error de clasificación. En cualquier caso, sin embargo, dado el tamaño de la muestra, su incidencia en los resultados finales ha tenido que ser muy pequeña.

El presente estudio consta de cinco partes:

- En la primera se analiza la evolución del grupo de las 1.000 empresas comparando los tres conjuntos de 1.000 empresas en 1972, 1982 y 1992, en cuanto a facturación (trabajando siempre con pesetas constantes de 1992) (3), plantilla, venta por persona empleada, año de fundación, así como también los cambios en los diferentes sectores de actividad empresarial.
- En la segunda parte se analiza la evolución de la presencia e incidencia de las EF en cada una de las tres fechas.
- En la tercera parte se estudian los «camino» recorridos y los «destinos» alcanzados por las EF que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000.
- En la cuarta parte se analizan los «orígenes» de las EF que en 1992 formaban parte del grupo de las 1.000.
- En la quinta parte se presenta una síntesis de las conclusiones alcanzadas.

Para las grandes EF españolas, el período 1972-1992 ha dado lugar a una importante disminución de su índice de supervivencia, al mismo tiempo que a un intenso proceso de sustitución de empresas.

Las EF han mostrado tener dificultades para adaptarse al intenso crecimiento en ventas que han experimentado las mayores empresas del país, así como para evolucionar en consonancia con la concentración de algunos sectores de actividad empresarial.

Sin embargo, las grandes EF han sabido adaptarse al incremento de ventas por persona ocupada, y han demostrado ser muy dinámicas en sus primeros años de vida.

## 1.- Evolución el grupo de las 1.000

La evolución del grupo formado por las 1.000 mayores empresas españolas entre cada uno de los años 1972, 1982 y 1992, ha sido extraordinariamente importante. Antes de analizarla con mayor detalle es oportuno tener en cuenta, como marco de referencia, algunos cambios ocurridos en el conjunto del Estado español.

Durante el período de 1972-1990 (4) (véase Anexo 1).

- El PIB creció un 68%.
- La formación bruta de capital creció un 68%.
- La población activa creció un 15%, mientras que la población activa ocupada disminuyó un 1%.
- El desempleo pasó de 278.000 a 2.441.000 personas.
- Los salarios crecieron en un 71%.

### 1.1.- Evolución de las dimensiones del grupo

En relación con la evolución del grupo de las 1.000, en referencia a las dimensiones de ventas, plantilla y antigüedad, los datos que aparecen en el Cuadro 1 conducen a puntos como los siguientes:

**Cuadro 1**

	<b>1972</b>	<b>1982</b>	<b>1992</b>
<b>Número de empresas</b>	981*	995*	1.000
<b>Ventas totales</b> (en millones de ptas.)	17.222.745	30.006.253	33.420.972
Valor medio por empresa**	17.556	30.157	33.421
<b>Plantilla total</b> (número de personas)	1.540.193	1.384.617	1.258.939
Valor medio por empresa**	1.588	1.392	1.272
<b>Ventas / Plantilla</b> (en millones de ptas.)	27	56	254
Edad de las empresas (años) Valor medio	43	48	44

\* Eliminadas 19 empresas de 1972 y 5 de 1982 por no disponer de información completa.

\*\* Cifras calculadas como media de los valores de cada empresa.

- El crecimiento del volumen total de las ventas de las 1.000 empresas ha sido de un 94% de 1972 a 1992, cifra bastante superior a la del crecimiento del PIB del país. Este importante crecimiento en ventas parece haber pasado por etapas muy diferentes, pues el elevado nivel de crecimiento de un 74% de 1972 a 1982, se «moderó» a un crecimiento del 11% de 1982 a 1992.
- La disminución de la plantilla total empleada por las empresas del grupo ha sido de un 18% de 1972 a 1992, mientras que el número total de personas empleadas en el país se mantuvo constante. En contraste con el crecimiento de las ventas, esta reducción de plantilla fue bastante similar en ambas décadas.
- Como consecuencia del incremento de ventas y de la disminución de plantilla, el valor medio de la venta por persona ocupada ha crecido de manera extraordinaria de 1972 a 1992. El incremento más fuerte (un 354%) se produjo en la década de 1982 a 1992. Como puede observarse en los Anexos 2 y 3, que muestran datos sobre las empresas que más han influido en estos incrementos, parte de los mismos no corresponde a una mayor venta real por persona, sino a la existencia de empresas de «cabecera», con poco personal, a las que se les atribuye el total de ventas de las empresas del grupo.
- La antigüedad media de las empresas ha permanecido estable, lo cual indica que hay una renovación entre las empresas que forman parte del grupo de las 1.000 mayores. Es decir, el grupo de las 1.000 no es un «club reservado» para las empresas que en 1972 formaban parte de él, sino que hay un número significativo de empresas que «ingresan» en el mismo, y otras que lo «abandonan».

### *1.2.- Evolución según distintos intervalos de las dimensiones*

Al estudiar con más detalle esta evolución del grupo de las 1.000 a lo largo de las dos décadas, analizando el número de empresas presente en distintos intervalos de nivel de ventas (Anexo 4), tamaño de plantilla (Anexo 5), ventas por persona empleada (Anexo 6) y antigüedad por empresa (Anexo 7), se encuentra que:

- Con el paso del tiempo la presencia de las empresas se desplaza, en cuanto al número de empresas se refiere, hacia los intervalos de mayor volumen de venta. Al mismo tiempo, también ha crecido el tamaño medio en venta por empresa en los intervalos correspondientes a las empresas más pequeñas y a las más grandes.
- A lo largo de las dos décadas las empresas se han desplazado en número hacia los intervalos de menor tamaño en plantilla. Como consecuencia, cada vez hay más empresas, entre las mayores del país, que tienen menos de 100 empleados (5).
- Ha habido un importante desplazamiento en número de empresas en el período 1972-1982, de los intervalos con valores bajos del ratio ventas-plantilla, a intervalos con valores intermedios, y en el período 1982-1992, de valores intermedios a valores superiores.

- El porcentaje de empresas con antigüedad inferior a 25 años varía ligeramente en cada década, es decir, la «renovación» se produce por el ingreso de un número relativamente importante de nuevas empresas en el grupo de las 1.000 mayores (6). Por otra parte, como las empresas jóvenes son en cada década de mayor tamaño que en la anterior (en 1992, un 59% mayores que en 1972), estas empresas que entran se pueden calificar de «agresivas», en el sentido de que son «jóvenes» y ya han alcanzado un importante tamaño.
- El porcentaje de empresas de más de 75 años ha crecido significativamente, mientras que el porcentaje de empresas entre 25 y 75 años ha disminuido todavía más. Como se puede observar en el Cuadro 2, las empresas de 25 a 75 años de antigüedad han dejado sitio a empresas más jóvenes.

Cuadro 2

		<b>Antigüedad</b>	
		<b>De 25 a 75 años</b>	<b>&gt; de 75 años</b>
<b>1982</b>		52,8%	4,6%
		48,9%	6,9%
		<b>52,8 – 48,9 = 3,9%</b>	<b>6,9 – 4,6 = 2,3%</b>

- El porcentaje de empresas entre 75 y 100 años ha crecido mucho (el 100%), lo cual indica la existencia de un conjunto de empresas «resistentes y agresivas» que no sólo no abandonan el grupo de las 1.000, sino que continúan creciendo con intensidad.
- El grupo de las empresas de más de 100 años parece haber «agotado» su capacidad de crecimiento, pues su tamaño medio ha disminuido notablemente (un 30%) de 1982 a 1992.

### 1.3.- Evolución de los sectores

Para estudiar la evolución según los diferentes sectores de actividad empresarial, el grupo de las 1.000 empresas ha sido descompuesto cada uno de los años en 42 sectores, siguiendo la clasificación empleada en las bases de datos.

La información sobre el número de empresas, venta y plantilla total de las empresas, venta y plantilla media de las empresas, venta por persona empleada y antigüedad media,

para cada uno de los sectores, correspondientes a los años 1972, 1982 y 1992, aparece en los Anexos 8, 9 y 10.

En los comentarios que a continuación se hacen sobre cada sector, no se debe perder de vista el error en que se podría incurrir si se generalizaran a todo el sector, pues los datos corresponden *exclusivamente* al grupo de empresas que, de cada sector, se encuentran entre las 1.000 mayores empresas, en los años 1972 y 1992, y *no* corresponden a *todas* las empresas del sector.

Como es evidente, en los sectores puede haber muchas más empresas y éstas, a su vez, pueden estar próximas en tamaño al límite inferior del grupo de las 1.000, o pueden estar más alejadas de formar parte de este grupo.

En el Cuadro 3 están identificados los 6 sectores (14,29% del número total de sectores) que pueden considerarse «destacados», por tener las dimensiones de mayor tamaño en 1972 y 1992.

**Cuadro 3**

1972	1(*)	2	3	4	5	6
Número de empresas	Alimentación (**)	Química	Construcción mecánica	Siderurgia	Construcción	Textil
Ventas totales	Alimentación	Construcción	Siderurgia	Petróleo	Vehículos	Comerciales
Plantilla total	Siderurgia	Construcción	Transportes	Vehículos	Construcción mecánica	Alimentación
Venta media	Petróleo	Vehículos	Servicios públicos	Caucho y neumáticos	Astilleros	Transportes
Plantilla media	Servicios públicos	Transportes	Vehículos	Caucho y neumáticos	Siderurgia	Petróleo
Ventas/plantilla	Servicios públicos	Comerciales	Petróleo	Aceites	Financieras	Alimentación

1992	1	2	3	4	5	6
Número de empresas	Comerciales	Alimentación	Química	Actividades varias	Transportes	Siderurgia
Ventas totales	Comerciales	Petróleo	Vehículos	Servicios públicos	Grandes almacenes	Financieras
Plantilla total	Servicios públicos	Vehículos	Grandes almacenes	Comerciales	Construcción	Transportes
Venta media	Petróleo	Grandes almacenes	Vehículos	Servicios públicos	Energía eléctrica	Caucho y neumáticos
Plantilla media	Caucho y neumáticos	Grandes almacenes	Servicios públicos	Construcción naval	Seguros	Vehículos
Ventas/plantilla	Petróleo	Financieras	Construcción inmobiliaria	Editoriales y artes gráficas	Actividades varias	Servicios públicos

(\*) El número corresponde al 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup>, 3<sup>er</sup> lugar, etc., entre los 42 sectores, en la dimensión «Número de empresas», etc.

(\*\*) Aparecen subrayados los sectores que en 1992 están también entre los 6 primeros.

En el Cuadro 4 están identificados los 6 sectores que ocupaban las últimas posiciones por tamaño, en cada dimensión, en 1972 y 1992.

**Cuadro 4**

1972	37	38	39	40	41	42 (*)
Número de empresas	<u>Confección (**)</u>	Informática	<u>Ingeniería</u>	<u>Publicidad</u>	<u>Construcción inmobiliaria</u>	Financieras
Ventas totales	<u>Confección</u>	<u>Piel y curtidos</u>	<u>Ingeniería</u>	<u>Publicidad</u>	<u>Construcción inmobiliaria</u>	Financieras
Plantilla total	<u>Plásticos</u>	Madera y muebles	<u>Aceites</u>	<u>Construcción inmobiliaria</u>	<u>Publicidad</u>	Financieras
Venta media	<u>Ingeniería</u>	Piel y curtidos	<u>Madera y muebles</u>	<u>Publicidad</u>	Editorial y artes gráficas	Financieras
Plantilla media	<u>Cementos</u>	Productos lácteos	Seguros	<u>Aceites</u>	Publicidad	<u>Financieras</u>
Ventas/plantilla	Textil	Construcción	<u>Vidrio</u>	Minería	<u>Confección</u>	<u>Ingeniería</u>

1992	37	38	39	40	41	42
Número de empresas	Publicidad	Piel y curtidos	Construcción naval	Construcción inmobiliaria	Confección	<u>Ingeniería</u>
Ventas totales	Confección	Madera y muebles	Piel y curtidos	Publicidad	Construcción inmobiliaria	<u>Ingeniería</u>
Plantilla total	Plásticos	Aceites	Piel y curtidos	Publicidad	Ingeniería	Construcción inmobiliaria
Venta media	Cementos	Textiles	Publicidad	Madera y muebles	Construcción inmobiliaria	<u>Ingeniería</u>
Plantilla media	Alimentación	Cementos	Comerciales	Aceites	Financieras	Construcción inmobiliaria
Ventas/plantilla	Vidrio	Caucho y neumáticos	Astilleros	Construcción naval	Ingeniería	Confección

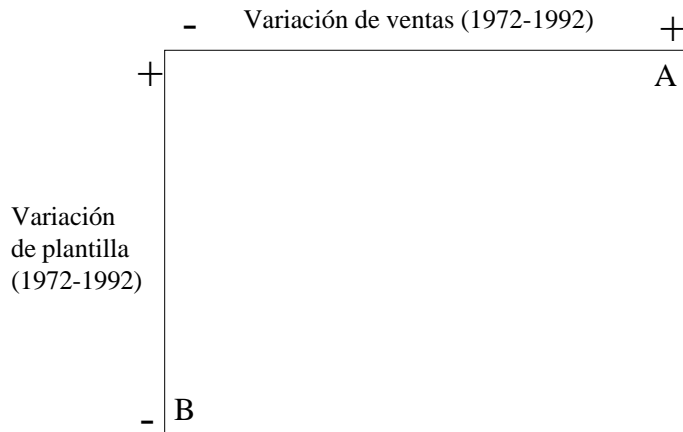
(\*) El número 42 corresponde al último sector por tener el menor «número de empresas», «ventas totales», etc.

(\*\*) Aparecen subrayados los sectores que en 1992 están también entre los 6 últimos.



Con el fin de profundizar en la evolución de los sectores, se ha estructurado la información sobre los cambios habidos en las cuatro matrices siguientes (7):

**1ª matriz:**



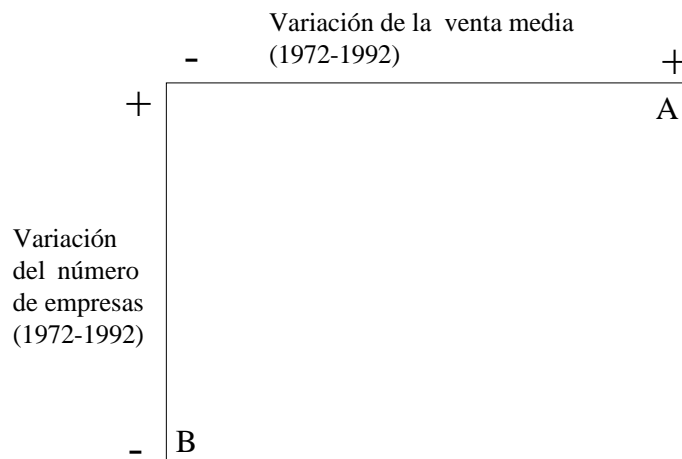
En esta matriz, la tendencia de un sector a situarse en el vértice A indica que, en relación a 1972, el sector está teniendo un mayor crecimiento, en ventas y en plantilla, que otros sectores.

Si el sector se encontraba entre los importantes en 1972, se puede afirmar de él que, en el conjunto de las dos décadas, ha sido un sector con «importancia continuada».

Si el sector no se encontraba entre los importantes en 1972, dado que en 1992 sí lo está, se trata de un sector con «importancia emergente».

La tendencia de un sector a situarse en el vértice B significa una pérdida de importancia de 1972 a 1992 superior a la experimentada por otros sectores, y puede ser un signo de su «madurez».

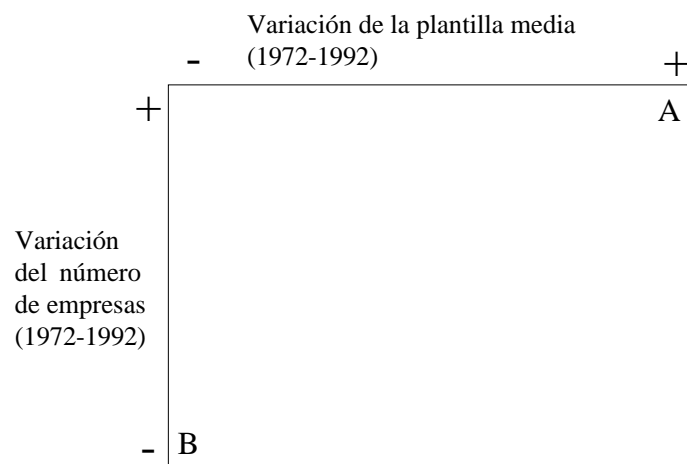
**2ª matriz:**



En esta matriz, la tendencia de un sector a situarse en el vértice A indica que, en comparación con 1972, en el sector hay más empresas y éstas son de mayor tamaño en ventas, es decir, se trata de un sector con empresas en «crecimiento».

En sentido contrario, la tendencia hacia el vértice B indica que las empresas del sector están en «retroceso».

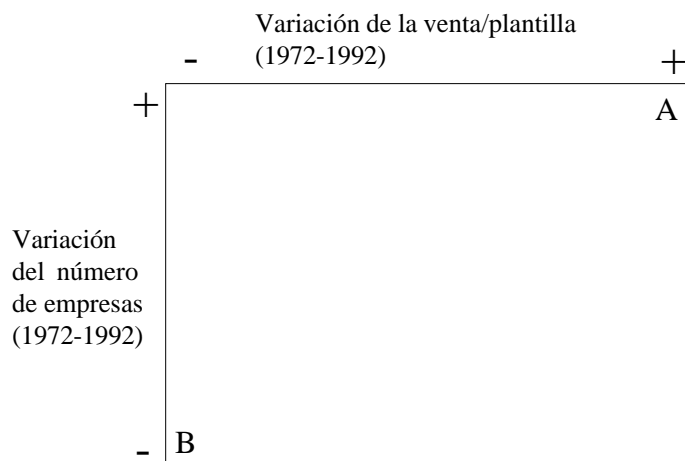
**3ª matriz:**



En esta matriz, la tendencia de un sector a situarse en el vértice A indica que, en comparación con 1972, en el sector hay más empresas y éstas son de mayor tamaño en plantilla, es decir, se trata de un sector que «genera empleo».

En sentido contrario, la tendencia hacia el vértice B indica que el sector «pierde empleo».

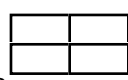
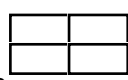
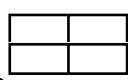
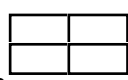
**4ª matriz:**



En esta matriz, la tendencia de un sector a situarse en el vértice A indica que en, comparación con 1972, en el sector hay más empresas y éstas tienen una mayor «productividad» (8). En sentido contrario, la tendencia hacia el vértice B puede ser signo de la «vejez» del sector.

Partiendo de la información correspondiente a las cuatro matrices (Anexo 11 y 12), en el Cuadro 5 se identifican, para cada una de ellas, los seis sectores (9) con mayor tendencia hacia el vértice A y los seis sectores con mayor tendencia hacia el vértice B.

Cuadro 5

	1ª Matriz Plant./sect.  Vta./sector	2ª Matriz Empresas  Vta./media	3ª Matriz Empresas  Plant. media	4ª Matriz Empresas  Vta./plant.
	<b>Importancia</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Genera empleo</b>	<b>Productividad</b>
+	<b>1 (*)</b>	Financieras	Financieras	Financieras
	<b>2</b>	Actividades varias	Actividades varias	Actividades varias
	<b>3</b>	Grandes almacenes	Grandes almacenes	Editoriales y artes gráficas
	<b>4</b>	Servicios públicos	Servicios públicos	Construcción inmobiliaria (****)
	<b>5</b>	Comerciales	Hostelería y turismo	Petróleo (***)
-	<b>6</b>	Hostelería y turismo	Vehículos	Comerciales
	<b>Madurez</b>	<b>Retroceso</b>	<b>Pierde empleo</b>	<b>Vejez</b>
+	<b>37</b>	Industria farmacéutica	Madera y muebles	Astilleros
	<b>38</b>	Textil	Textil	Textil
	<b>39</b>	Piel y curtidos	Construcción naval	Siderurgia
	<b>40</b>	Astilleros	Industria farmacéutica	Piel y curtidos
	<b>41</b>	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería
-	<b>42 (**)</b>	Metalúrgica no férrea	Metalúrgica no férrea	Minería
				Astilleros

(\*) Máximo nivel de proximidad al vértice A de cada matriz.

(\*\*) Máximo nivel de proximidad al vértice B de cada matriz.

(\*\*\*) Posiblemente es poco significativo, pues en 1992 hay 2 empresas (Repsol y Petroliber) con poco personal y altísima facturación. (Véase Anexo 3.)

(\*\*\*\*) Posiblemente poco significativo, pues en 1992 sólo hay 2 empresas en el sector. (Véase Anexo 10).

Como puede deducirse de los Cuadros 3, 4 y 5, el grupo de las 1.000 ha sido muy sensible a los cambios sectoriales. En efecto, con independencia del hecho de que todos los sectores que en 1972 tenían empresas que les «representaban» dentro del grupo, continúan teniendo empresas dentro de este grupo en 1992, en el transcurso de las dos décadas:

- La mitad de los sectores que estaban entre los 6 primeros por el tamaño de cada dimensión en 1972, ya no lo están en 1992 e, incluso, los que han continuado entre los primeros han cambiado completamente sus posiciones relativas.

Por otra parte, es de notar que entre los sectores «destacados» de 1972, en 1992 ya no están sectores tan importantes como: alimentación, construcción, construcción mecánica, siderurgia y textil (Cuadro 3).

- Asimismo, se han producido cambios en los sectores que ocupaban los 6 últimos lugares por el tamaño de cada dimensión en 1972, si bien estos cambios han sido menos intensos (Cuadro 4).
- Los que destacan claramente por el incremento de su importancia y desarrollo comparativos son los siguientes sectores de servicios (Cuadro 5).

Financieras	37 empresas en 1992
Actividades varias	44 empresas en 1992
Grandes almacenes	16 empresas en 1992
Hostelería y turismo	19 empresas en 1992

- Los sectores que más destacan por su menor desarrollo comparativo son dos de industriales y uno de servicios directamente ligado a la inversión industrial (Cuadro 5).

Metalúrgica no férrea	5 empresas en 1992
Ingeniería	1 empresa en 1992
Textil	17 empresas en 1992

## **2.- Evolución de la presencia e incidencia de las EF en el grupo de las 1.000 (10)**

### *2.1.- Evolución en las dimensiones del subgrupo de EF*

En 1972, las EF eran el 40% del grupo de las 1.000, tenían unos valores medios de tamaño en nivel de ventas y de plantilla del orden del 50% de los valores de las ENF, y unas dimensiones en ventas por persona ocupada y antigüedad similares a las dimensiones de las EF.

Como puede verse en el Cuadro 6, la presencia de las EF en el grupo de las 1.000, y su incidencia en las cifras totales de venta y empleo, ha tenido una notable evolución de 1972 a 1992. El análisis de los datos de este Cuadro conduce a los siguientes puntos:

Cuadro 6

	1972		1982		1992	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Número de empresas</b>	392	589	269	726	229	771
	40%	60%	27%	73%	23%	77%
<b>Ventas totales</b> (en millones de ptas.)	4.354.906	13.016.727	4.864.543	25.920.019	3.949.323	30.044.837
	25%	75%	16%	84%	12%	88%
Valor medio	10.567	21.374	17.004	35.703	17.246	38.250
<b>Plantilla total</b> (número de personas)	395.463	1.149.128	288.575	1.170.174	155.931	1.144.852
	26%	74%	19%	81%	12%	88%
Valor medio	965	1.915	1.031	1.612	687	1.445
<b>Ventas/plantilla</b> (en millones de ptas.)	22	29	33	62	255	257
<b>Año de fundación</b> Valor medio	1938	1940	1946	1948	1957	1958
<b>Edad</b> Valor medio	34	32	36	34	35	34

- El porcentaje de EF ha caído de una manera importante de 1972 (40% de las empresas son EF) a 1982 (27% son EF), y ha seguido disminuyendo, si bien con menor intensidad, hasta 1992 (23% son EF). Es decir, en el conjunto de estos 20 años las EF del grupo han disminuido un 40% en número.
- La incidencia que tienen las ventas de las EF, sobre el total de ventas de las 1.000 mayores empresas, ha tenido una caída proporcionalmente superior a la disminución de su presencia, tanto de 1972 a 1982 como de 1982 a 199s (11).
- El valor medio de la venta por empresa ha crecido más de 1972 a 1992 en las ENF (78%) que en las EF (55%). Por otra parte, prácticamente todo el incremento de venta media de las EF tuvo lugar en la primera década.
- La caída del número de personas empleadas por las EF, entre 1972 y 1992, ha sido proporcionalmente superior a la disminución del número de EF en igual período de tiempo (12). La reducción del número de personas en la primera década (28%) ha sido inferior a la reducción en la segunda (33%).
- El valor medio de la plantilla por empresa ha caído más de 1972 a 1992 en las EF (38%) que en las ENF (24%). La caída en las EF fue pequeña de 1972 a 1982 (9%), pero muy intensa de 1982 a 1992 (31%).
- Los valores medios de la venta por persona ocupada crecieron menos de 1972 a 1982 en las EF (71%) que en las ENF (114%), pero en el período de 1982 a 1992 crecieron mucho más en las EF (559%) que en las ENF (308%).

## 2.2.- Evolución según distintos intervalos de las dimensiones

Para conocer mejor la evolución del subgrupo de EF a lo largo de las dos décadas, en comparación con el subgrupo de ENF, se ha analizado la distribución de la presencia de las empresas en los distintos intervalos de nivel de ventas (Anexo 13), tamaño de plantilla (Anexo 14), ventas por persona ocupada (Anexo 15) y antigüedad por empresa (Anexo 16). De su análisis se desprende:

- Al igual que ocurre con las ENF, la presencia de las EF también se desplaza hacia intervalos de mayor tamaño por venta. Por otra parte, las EF continúan teniendo en 1992 una mayor presencia en los intervalos de menor tamaño por venta, y muestran dificultades para estar presentes en los intervalos de grandes tamaños por venta.
- La presencia de las EF en los intervalos de nivel de empleo superiores a 500 personas ha disminuido notablemente a lo largo de las décadas (en 1972, sólo una de cada dos EF empleaba menos de 500 personas, mientras que la proporción en 1992 es dos de cada tres); sin embargo, se ha mantenido la presencia de ENF en los intervalos con un nivel de empleo superior a las 500 personas.
- La presencia de EF y ENF ha tenido, de 1972 a 1992, una evolución comparable hacia mayores niveles del ratio «ventas por persona empleada».
- En el transcurso de las dos décadas ha crecido significativamente (+13%) el porcentaje de EF con antigüedad inferior a 25 años, mientras que ha disminuido el de las ENF (-10%). Es decir, ha habido EF «jóvenes y agresivas» que han logrado pronto cifras muy importantes de venta.

Sin embargo, posiblemente debido a los cambios de 1ª a 2ª y de 2ª a 3ª generación, ha disminuido (-6%) la presencia de EF en el intervalo de 25 y 75 años de antigüedad, mientras que se ha incrementado (+1%) la presencia de ENF.

- Al comparar EF y ENF con una misma antigüedad, se observa que las ENF tienen un nivel bastante mayor de ventas que las EF.

## 2.3.- Evolución del subgrupo de EF por sectores

La presencia en cada sector de las EF en número, así como su incidencia en las ventas y en el empleo del sector, la venta y empleo medio de las EF del sector, la venta media por persona y antigüedad media de las EF en los años 1972, 1982 y 1992, se presentan en los Anexos 17, 18 y 19.

En el Cuadro 7 están los datos sobre la evolución del número de EF en cada sector y su porcentaje sobre el total de empresas del sector, de 1972 a 1982.

Asimismo, en dicho Cuadro 7 están clasificados los sectores de acuerdo con la orientación e importancia de la evolución de la presencia de las EF en el período 1972 a 1982.

Cuadro 7

Sector		1972	1992	Variación (%)	Crece	Baja < 25%	Baja 25% - 50%	Baja 50% - 75%	Baja > 75%
Aceites	EF	6	1	-83					*
	%	50	11	-78					*
Activ. varias	EF	9	10	11				*	
	%	47	23	-51					
Alimentación	EF	76	44	-42			*		
	%	58	43	-25					
Astilleros	EF	4	1	-75			*		
	%	36	25	-30					
Bebidas	EF	21	11	-48			*		
	%	70	39	-44					
Caucho y neumáticos	EF	0	0	0	/	/	/	/	/
	%	0	0	0	/	/	/	/	/
Cementos	EF	8	4	-50				*	
	%	50	24	-52					
Comercial	EF	7	59	88	*				
	%	21	26	23	*				
Confección	EF	6	0	-100					*
	%	100	0	-100					*
Const. inmob.	EF	2	0	-100					*
	%	100	0	-100					*
Const. mecán.	EF	25	2	-92					*
	%	39	8	-79					*
Const. naval	EF	3	0	-100					*
	%	50	0	-100					*
Construcción	EF	29	11	-62			*		
	%	46	26	-43					
Edit. y artes gráficas	EF	11	5	-55				*	
	%	79	36	-54				*	
Electrodomésticos	EF	3	1	-66				*	
	%	30	8	-73				*	
Electrónica	EF	3	1	-66				*	
	%	20	7	-65				*	
Energía eléctrica	EF	0	0	0	/	/	/	/	/
	%	0	0	0	/	/	/	/	/
Financieras	EF	0	1	-	*				
	%	0	3	-	*				
Grandes almacenes	EF	5	5	0			*		
	%	45	31	-31					
Host. y turismo	EF	8	8	0			*		
	%	53	42	-21					
Industria farmacéutica	EF	8	1	-87				*	
	%	36	17	-53					
Informática	EF	1	0	-100					*
	%	20	0	-100					*
Ingeniería	EF	0	0	0	/	/	/	/	/
	%	0	0	0	/	/	/	/	/

Cuadro 7 (continuación)

Sector		1972	1992	Variación (%)	Crece	Baja < 25%	Baja 25% - 50%	Baja 50% - 75%	Baja > 75%
Madera y muebles	EF	3	1	66					
	%	33	33	0		*			
Mat. construcción	EF	2	3	50	*				
	%	18	27	50	*				
Material eléctrico	EF	16	5	-69			*		
	%	31	19	-39			*		
Metal. no férreo	EF	9	1	-89			*		
	%	32	20	-37			*		
Minería	EF	2	0	-100					*
	%	14	0	-100					*
Papel y cartón	EF	7	5	-28		*			
	%	29	22	-24		*			
Perfum. y detergentes	EF	5	3	-40			*		
	%	50	30	-40			*		
Petróleo	EF	0	2		*				
	%	0	15		*				
Piel y curtidos	EF	6	1	-83			*		
	%	86	50	-41			*		
Plásticos	EF	1	0	-100					*
	%	8	0	-100					*
Productos lácteos	EF	6	8	33	*				
	%	27	50	85	*				
Publicidad	EF	1	2	100	*				
	%	33	100	67	*				
Química	EF	10	5	-50				*	
	%	15	7	-53				*	
Seguros	EF	6	0	-100					*
	%	17	0	-100					*
Servicios públicos	EF	0	0	0	/	/	/	/	/
	%	0	0	0	/	/	/	/	/
Siderurgia	EF	30	13	-57			*		
	%	50	33	-34			*		
Textil	EF	36	5	-86				*	
	%	64	29	-54				*	
Transportes	EF	3	8	167	*				
	%	14	19	36	*				
Vehículos	EF	4	1	-75					*
	%	22	4	-82					*
Vidrio	EF	4	1	-75					*
	%	40	14	65					*



Al contrastar la información del Cuadro 5 con la del Cuadro 7, se observa:

- Las EF han perdido la presencia en 9 de los 13 sectores que en el Cuadro 5 quedan identificados como sectores con mayor desarrollo comparativo dentro del grupo de las 1.000, por nivel de importancia, crecimiento, generación de empleo y mejora de productividad.
- Entre los sectores con mayor desarrollo comparativo, las EF han ganado presencia de manera clara solamente en el sector comerciales, y de manera no tan importante en los sectores material para la construcción y, también, en petróleo y financieras.

De acuerdo con la información aportada por el Cuadro 7:

- Las EF han incrementado su presencia en «productos lácteos» (de manera notable), en transportes y en publicidad.
- A los 3 sectores (caucho y neumáticos, energía eléctrica e ingeniería) en los que no había EF en 1972, se han unido 7 sectores más sin presencia de EF (confección, construcción inmobiliaria, construcción naval, informática, minería, plásticos y servicios públicos).

En síntesis, de 1972 a 1992, en el conjunto de las 1.000 mayores empresas españolas:

- El número de EF ha disminuido en un 40%.
- El grupo de EF ha evolucionado, en comparación con el de las ENF, a estar formado por empresas con menor tamaño medio en ventas y menor número medio de personas.
- En el período 1972-1982, la evolución del grupo de las EF ha sido distinta de la que tuvieron de 1982 a 1992. En la primera década se incrementó notablemente la venta media por empresa, y en la segunda se redujo extraordinariamente la plantilla media por empresa.
- Las EF han incrementado de manera significativa su presencia en uno solo de los 13 sectores con mayor desarrollo.
- Las EF han desaparecido de 8 sectores.

### 3.- Los caminos recorridos y los destinos alcanzados por las EF que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000

La evolución a lo largo de los 20 años de las 392 empresas que en 1972 eran empresas familiares y formaban parte del grupo de las 1.000, ha sido analizada según el siguiente esquema:

Destinos alcanzados por las empresas de 1972 en 1982.  
 Destinos alcanzados por las empresas de 1972 en 1992.  
 Caminos recorridos desde 1972 a 1992.

#### 3.1.- Los destinos en 1982

La información sobre los destinos alcanzados en 1982, en unión con las dimensiones medias de los subgrupos de empresas que corresponden a cada destino, aparecen en el Cuadro 8.

Las siglas empleadas en este Cuadro en la columna «1982-Destino», y las correspondientes en los siguientes Cuadros, tienen el significado que se indica a continuación:

- EF indica empresa familiar que *sí* forma parte del grupo de las 1.000.
- ef indica empresa familiar que, por ser de menor tamaño, *no* forma parte del grupo de las 1.000.
- ENF indica empresa *no* familiar que *sí* forma parte del grupo de las 1.000.
- enf indica empresa *no* familiar que, por ser de menor tamaño, *no* forma parte del grupo de las 1.000.
- El signo ? indica la carencia de información individualizada sobre la empresa (13) en las bases de datos. Esta falta de información probablemente se debe a que la empresa:

Ha sido absorbida, adquirida, fusionada, etc. por otra de mayor rango y no conserva su identidad como empresa independiente.

Ha sufrido una reducción de tamaño tan importante que ya no resulta una empresa interesante para los analistas.

Ha clausurado sus actividades.

**Cuadro 8**  
**Destinos alcanzados en 1982 por las EF (1972)**

1982		Dimensiones medias de cada grupo de empresas en 1972			
Destino	Número de empresas Porcentaje	Ventas (valor medio en millones de ptas.)	Plantilla (millones de ptas.)	Vtas./Plant. (millones de ptas.)	Eedad media (años)
<b>EF</b>	144 36,73%	15.851	1.497	24	38
<b>ef</b>	73 18,62%	7.090	552	25	33
<b>ENF</b>	38 9,69%	13.664	1.582	15	39
<b>enf</b>	41 10,46%	9.196	557	28	36
<b>?</b>	96 24,49%	7.036	637	20	26
<b>Total</b>	392 100%	10.567	965	22	34

Como puede observarse, el cambio ocurrido a las 392 EF de 1972 en estos 10 primeros años, ha sido muy importante:

- El 24,49% de las EF (1972) han desaparecido, siendo este grupo precisamente el más «joven» (25 años de antigüedad media) y de menor venta y plantilla media.
- El 55,35% (36,73% más 18,62%) ha conservado el carácter de empresa familiar. En terminos generales, las que en 1972 eran de mayor tamaño medio en ventas y plantillas, han continuado dentro del grupo de las 1.000. Las de menores tamaños medios continúan como empresas familiares, pero fuera del grupo de las 1.000.
- El 20,15% (9,69% más 10,46%) han pasado a ser ENF, por perder el carácter de empresa familiar. De entre ellas, las que en 1972 tenían los mayores tamaños medios en ventas y plantilla han continuado como ENF dentro del grupo de las 1.000.

Con la intención de comprender mejor la evolución de las empresas en esta primera década (1972-1982), en el Cuadro 9 aparece una información equivalente sobre la segunda década, es decir, los destinos alcanzados en 1992 por todas las empresas familiares que formaban parte del grupo de las 1.000 en 1982.

**Cuadro 9**  
**Destinos alcanzados en 1992 por las EF (1982)**

1992		Dimensiones medias de cada grupo de empresas en 1972			
Destino	Número de empresas	Ventas (valor medio en millones de ptas.)	Plantilla (millones de ptas.)	Vtas./Plant. (millones de ptas.)	Edad media (años)
	Porcentaje				
<b>EF</b>	107 39,78%	17.852	1.111	35	35
<b>ef</b>	39 14,49%	11.991	580	46	50
<b>ENF</b>	61 22,68%	28.225	1.480	35	37
<b>enf</b>	40 14,87%	9.560	878	21	45
<b>?</b>	22 8,18%	17.393	988	26	44
<b>Total</b>	269* 100%	17.004	1.031	33	42

\* Este total de 269 EF que en 1982 formaron parte del grupo de las 1.000, está formado por 144 EF (1972) que han continuado en el grupo, y por 125 EF que se han incorporado al grupo entre 1972 y 1982.

- El porcentaje de EF que continúan en el grupo de las 1.000 es ligeramente superior en esta segunda década (36,73% de 1972 a 1982, 39,78% de 1982 a 1992).
- En la segunda década se ha duplicado el porcentaje de EF que han pasado a ser ENF (de 9,69% en la primera década se ha pasado a 22,68%).
- En la segunda década ha crecido en un 50% el porcentaje de EF que han pasado a enf (de 10,46% en la primera década se ha pasado a 14,87%).

- El porcentaje de EF «desaparecidas» (?) se ha reducido notablemente en el período 1982 a 1992 (de un 24,49% en la primera década se ha pasado a un 8,18%).

### 3.2.- Los destinos en 1992

Los destinos alcanzados en 1992, veinte años después, por las EF que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000, aparecen en el Cuadro 10.

**Cuadro 10**  
**Destinos alcanzados en 1992 por las EF (1972)**

1992		Dimensiones medias de cada grupo de empresas en 1972			
Destino	Número de empresas	Ventas (valor medio en millones de ptas.)	Plantilla (millones de ptas.)	Vtas./Plant. (millones de ptas.)	Edad media (años)
	Porcentaje				
<b>EF</b>	64 16,33%	16.724	1.569	29	34
<b>ef</b>	71 18,11%	8.535	658	24	40
<b>ENF</b>	43 10,97%	21.564	2.155	28	35
<b>enf</b>	73 18,62%	8.071	737	19	40
<b>?</b>	141 35,97%	7.973	743	20	29
<b>Total</b>	392 100%	12.699	1.172	24	36

Las tendencias que se daban en la primera década son las mismas que en todo el período 1972-1992. Así, se observa que:

- Ha «desaparecido» el 35,97% de las EF (1972), confirmándose que el grupo de las que desaparecen es el de las empresas más «jóvenes» (29 años de antigüedad media) siendo, además, empresas relativamente pequeñas en ventas y tamaño medio.

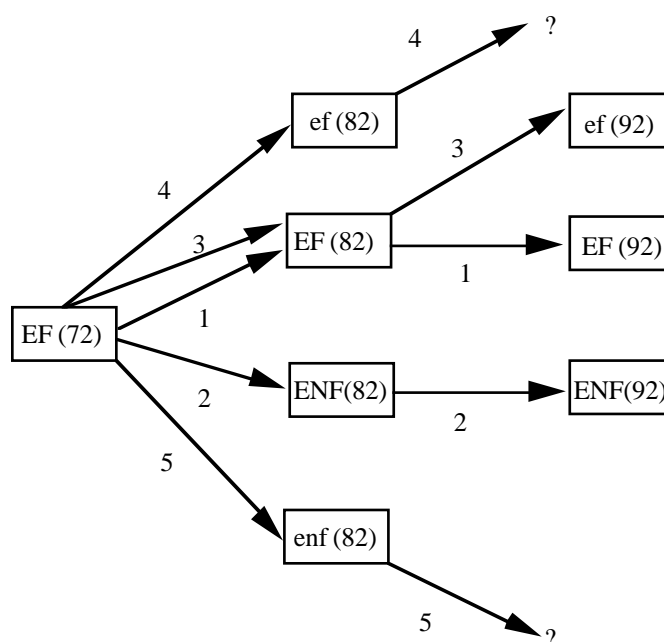
- El 34,44% (16,33% más 18,11%) ha conservado el carácter de empresa familiar.
- El 29,59% (10,97% más 18,62%) ha perdido el carácter de empresa familiar.

### 3.3.- Los caminos recorridos desde 1972 a 1992

Los diversos caminos recorridos por las EF que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000, a lo largo de estos 20 años, en unión con las dimensiones medias de los subgrupos de empresas que han seguido cada camino, aparecen en el Cuadro 11. En este Cuadro, cada uno de los caminos queda identificado por las siglas indicadas en la columna «camino». La primera sigla corresponde a la situación de la empresa en 1972; la segunda, en 1982 y, la tercera, en 1992.

A modo de ejemplo, los cinco caminos que se encuentran en el gráfico quedan identificados en el Cuadro 11 como se indica en la siguiente Tabla:

Camino	Identificación (En el Cuadro 11)
1	EF-EF-EF
2	EF-EF-ENF
3	EF-EF-ef
4	EF-ef-?
5	EF-enf-?



**Cuadro 11**  
**Caminos recorridos por las EF (1972)**

Camino	Número de empresas	Porcentaje	Edad media (1972 (años))	Venta media 1972 (millones de pesetas)	Plantilla media 1972 (número de personas)	Venta/Plantilla (millones de ptas.)
EF-?-?	96	24,49	26	7.036	637	20
EF-EF-EF	64	16,33	34	16.724	1.569	29
EF-ef-ef	49	12,50	32	7.315	557	26
EF-enf-enf	30	7,65	42	8.266	569	22
EF-EF-ENF	24	6,12	32	22.154	2.171	25
EF-EF-ef	22	5,61	54	11.254	895	19
EF-EF-enf	21	5,36	41	9.507	883	16
EF-ENF-ENF	15	3,83	43	20.712	2.628	16
EF-ef-?	15	3,83	43	7.017	581	27
EF-ENF-enf	14	3,57	39	9.912	969	16
EF-EF-?	13	3,32	34	18.118	1.903	25
EF-ENF-?	9	2,30	31	7.754	791	11
EF-enf-?	8	2,04	18	6.036	528	15
EF-ef-enf	8	2,04	35	6.095	481	17
EF-enf-ENF	3	0,77	21	26.926	246	123
EF-ef-ENF	1	0,26	15	4.091	412	10
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>10.567</b>	<b>965</b>	<b>22</b>

Como es lógico, los datos del Cuadro 11 conducen a conclusiones similares a las que se obtienen al estudiar los «destinos» de las EF:

- El camino EF-?-? es el más frecuentemente recorrido por las EF de 1972, pues cerca del 25% de las EF de 1972 lo han seguido. Los grupos de empresas que han desaparecido se caracterizan porque en 1972 eran, en general, los de menores tamaños medios en ventas y, en buena parte de los casos, también en plantilla.

- El 29,67% de las EF de 1972 ha pasado a tener el carácter de empresa no familiar después de 20 años. De ellas, cerca de la mitad pasó a ser empresa no familiar antes de 1982, y el resto entre 1982 y 1992.
- El grupo de empresas que ha recorrido el camino EF-EF-EF tenía en 1972 un tamaño –en ventas y plantilla– intermedio entre los correspondientes a las desaparecidas y las que cambiaron a ENF.
- Los tamaños medios de este grupo EF-EF-EF eran comparativamente superiores a los de los otros dos grupos (EF-EF-ef y EF-ef-ef) que han continuado como empresas familiares pero ya no están entre las 1.000 mayores.
- El grupo de empresas que ha recorrido el camino EF-EF-ef era el grupo con mayor antigüedad en 1972. Son empresas familiares que siguen siendo importantes, pero que, de alguna manera, no han podido seguir el ritmo de crecimiento necesario para continuar entre las 1.000.

La relación de caminos que aparece en el Cuadro 11 no incluye los siguientes caminos también posibles, pero que no han sido recorridos por las EF de 1972:

- EF-ENF-EF
- EF-ENF-ef
- EF-enf-EF
- EF-enf-ef

El análisis de los mismos hace ver con claridad lo difícil que resulta recuperar el carácter de empresa familiar una vez que se ha dejado de serlo.

En síntesis, un grupo grande formado por las 392 EF más importantes de España en 1972, ha sufrido en el transcurso de dos décadas una extraordinaria transformación.

- Una de cada tres ha desaparecido, tendiendo a desaparecer de las EF que en 1972 eran más jóvenes y tenían menor tamaño.
- Una de cada tres ha perdido su carácter de empresa familiar.
- Solamente una de cada seis continúa como EF en el grupo de las grandes, tendiendo a continuar las que en 1972 tenían mayor tamaño y productividad.
- Las empresas que dejan de ser familiares no vuelven a transformarse en familiares.
- El problema de la supervivencia de las empresas familiares no afecta sólo a las pequeñas y medianas empresas, sino también a las grandes.



#### 4.- Los orígenes de las EF que en 1992 formaban parte del grupo de las 1.000

En el apartado anterior se identificaron los caminos recorridos hasta 1992 por las EF que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000. En este apartado, de manera inversa, se estudian los orígenes de las EF que en 1992 forman parte del grupo de las 1.000, es decir, las etapas que estas empresas han seguido desde 1972.

Las etapas seguidas por estas empresas durante los últimos 20 años, en unión con las dimensiones medias en 1992 de los subgrupos de empresas, aparecen en el Cuadro 12, identificadas con las mismas siglas que se utilizaron en el apartado anterior.

**Cuadro 12**  
**Orígenes de las EF (1992)**

ORIGEN	Número de empresas Porcentaje	Dimensiones medias de cada grupo de empresas en 1992			
		Ventas (valor medio, en mill. de ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (mill. de ptas.)	Edad media (años)
<b>EF - EF - EF</b>	64 27,9%	21.671	1.369	33	54
<b>ef - EF - EF</b>	27 11,8%	16.258	592	49	38
<b>? - EF - EF</b>	10 4,4%	23.111	1.378	44	16
<b>ef- ef - EF</b>	73 31,9%	15.133	346	184	40
<b>? - ef- EF</b>	40 17,5%	13.345	320	391	14
<b>? -?- EF</b>	15 6,5%	19.335	418	1.647	6
<b>EF TOTAL</b>	229 100%	18.142	737	384	28

Al igual de lo observado con las EF que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000 en el sentido de la existencia de caminos no recorridos (véase pág. 23), también hay orígenes que no se han dado en las EF que en 1992 forman parte del grupo de las 1.000. Estos son los caminos que pasan por una etapa en la que la empresa es ENF.

Este hecho pone en evidencia lo difícil que resulta que una empresa no familiar se transforme en empresa familiar, bien por ser muy elevados los recursos económicos necesarios para que una familia compre una empresa no familiar importante, bien por no tener suficientemente estructuradas formas organizativas que permitan a una familia gobernar una empresa importante sin controlar la mayoría de su capital.

De acuerdo con los datos que aparecen en el Cuadro 12:

- El 71,16% (27,9% más 11,8% y más 31,9%) de las EF que en 1992 están en el grupo de las 1.000, son empresas familiares antiguas, con una edad media de 44 años (14).

De estas empresas familiares antiguas, la mitad (el 31,9% del total de EF) han llegado en la última década a formar parte del grupo de las 1.000.

- El 28,4% (4,4% más 17,5% y más 6,5%) son empresas familiares jóvenes, con una edad media de 12 años (15).

En síntesis, en el grupo de las 229 EF más importantes de España en 1992, aproximadamente:

- Una de cada tres forman parte del grupo de las grandes EF desde hace más de dos décadas.
- Otra de cada tres es también empresa familiar antigua y ha sabido crecer hasta llegar a formar parte del grupo de las grandes.
- Otra de cada tres es empresa familiar joven que por su extraordinario desarrollo ha llegado pronto a formar parte del grupo de las grandes EF.

## 5.- Comentarios finales

No hay duda que en el período 1972 a 1992 se produjeron presiones externas muy importantes sobre las grandes empresas españolas. Presiones nacidas en los cambios profundos de la estructura de la sociedad, de las políticas sociales económicas de los gobiernos del país, que pasó de una dictadura a un gobierno democrático; del entorno económico, que evolucionó de un relativo aislamiento económico a la plena incorporación a la Unión Europea, de la globalización de los sectores, de las evoluciones tecnológicas, etc.

Las oportunidades y peligros originados por dichas presiones externas, en unión con las respuestas estratégicas dadas por las empresas, tanto las que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000 como las que a él se han ido incorporando, han sido la causa del intenso crecimiento medio en ventas y productividad, de la importante disminución media en plantilla, así como también de la profunda evolución de los diversos sectores de actividad empresarial que se ha dado de 1972 a 1992 en el conjunto de las empresas analizadas.

Dentro del grupo de las 1.000, en el transcurso de estos veinte años se ha producido un intenso proceso de *sustitución* de empresas, tanto familiares como no familiares. En efecto, al mantenerse igual la edad media de las empresas de todo el grupo en 1972 y 1992, queda claro que un número significativo de empresas, que de haber continuado en el grupo habrían ocasionado un incremento de la edad media, han sido sustituidas por empresas más jóvenes. Este número, en el caso de las EF, es muy importante. En efecto, de las 392 EF, que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000, sólo 107 (27,3%) continúan en 1992, 64 de ellas como EF y 43 como ENF, y de las 229 EF que habían en el grupo en 1992, 165 (72,1%) se han incorporado a lo largo de los últimos veinte años (16).

De acuerdo con estos datos, al mismo tiempo que se puede afirmar que las presiones externas anteriormente citadas han sido la oportunidad para que un número amplio de EF se incorporen al grupo, no hay ninguna duda de que han ocasionado peligros para su supervivencia, pues un número todavía más importante de EF han desaparecido o han pasado a ser ENF.

El *nivel de supervivencia* (17) de la EF, como empresa que continúa con el carácter de EF, ha sido bajo, pues de las 392 EF de 1972, en 1992 sólo 135 (34,44%) continuaban siendo empresas familiares. El *nivel de supervivencia* como EF que, además, continúa formando parte del grupo de las 1.000, ha sido mucho más bajo, pues de dichas 392 EF, en 1992 sólo 64 (16,33%) estaban situadas entre las 1.000 mayores empresas del país.

El grado de baja supervivencia de la EF se ha debido a dos procesos: uno de selección y otro de adaptación (Hannan y Freeman, 1982). El proceso de selección se ha basado en las presiones del entorno, que han obligado a optimizar las funciones de las EF, permitiendo así la continuidad de las mejores. El otro proceso ha sido el de adaptación. En él, las EF, en razón de las oportunidades y peligros del entorno, han adaptado su estrategia y cambiado su forma organizativa a la de ENF, para así poder seguir compitiendo en el sector. Y por todo lo expuesto, podemos concluir que el bajo nivel de supervivencia es difícil de saber sin conocer la historia de cada empresa.

En efecto, se habrán dado situaciones en las que la mejor estrategia para desarrollar la empresa e incrementar su valor haya sido la de transformar una organización *empresa familiar* a otra organización *empresa no familiar*, o la de favorecer la absorción de la empresa familiar por otra no familiar, con su consiguiente desaparición como *empresa familiar independiente*. Pero es evidente que también se habrán dado otras situaciones en las que el cambio a empresa no familiar, o la absorción por otra no familiar, no ha respondido a una estrategia de continuidad, sino que ha sido el resultado, como en el caso de las empresas desaparecidas por liquidación, de la carencia de las capacidades necesarias (puestas de manifiesto por la «selección») para continuar en el mercado como tal empresa familiar.

En cualquier caso, en el conjunto de los veinte años, las consecuencias de dicha selección y adaptación hacen ver la dificultad de supervivencia que tienen las EF.

Por otra parte, dado que la disminución del número de EF ha sido muy superior durante el período de 1972 a 1982, período que, en comparación con el de 1982 a 1992 se caracterizó por un nivel de crecimiento de las ventas mucho más elevado, se confirma la importante dificultad que tienen las EF para adaptarse a rápidos crecimientos del volumen de ventas (Gallo y Estapé, 1992).

En sentido contrario, la supervivencia de las EF ha sido superior en la segunda década, que se caracterizó por un mayor incremento de productividad (ventas por persona), lo cual parece indicar que las EF no tienen tanta dificultad para adaptarse a cambios en la reducción del personal y en su sustitución por otros factores de producción.

En relación con el *nivel de supervivencia* de las EF y sus dificultades para adaptarse a rápidos crecimientos en las ventas, el análisis de la evolución de los sectores de 1972 a 1992 confirma las afirmaciones anteriores, pues el número de EF no ha crecido al mismo ritmo que el de las ENF, e incluso ha disminuido en los sectores con mayor incremento en su volumen de ventas logrado por empresas con mayor tamaño en facturación y plantilla, es decir, sectores con alto crecimiento y con una estructura tendente a la concentración.

En relación con el *nivel de viabilidad* de las EF del grupo de las 1.000, se puede afirmar que las grandes EF del país han sido menos viables que las grandes ENF a lo largo de las dos décadas, pues su incidencia en las ventas o porcentaje de las ventas del conjunto ha caído proporcionalmente más que su número. Sin embargo, este *nivel de viabilidad* de las EF es más alto en los intervalos de empresas con menor volumen de ventas y tamaño de plantilla.

Para incrementar el *nivel de viabilidad* de EF de gran tamaño, sería necesario conocer con mayor precisión las razones de sus dificultades para el crecimiento. Es decir, el grado en que son debidas al deseo de no tomar importantes riesgos económicos, a prevenciones para asociarse con terceros en la propiedad, a dificultades para incorporar directivos, a problemas en el cambio de la organización, a presiones fiscales, etc.

Otro punto importante a tener en cuenta sobre la *supervivencia* y *viabilidad* de las grandes EF, es el que hace referencia a la relación que ambas variables tienen con la edad de la empresa. De acuerdo con los datos analizados, se puede afirmar que hay muchas EF jóvenes de menos de 25 años que han nacido con fuerza y crecido deprisa, representando, dentro de la «organización» EF, un subgrupo más viable que el formado por EF con una edad entre 25 y 75 años, que está sufriendo con más presión los procesos de selección. Sin embargo, si las EF de este grupo «joven» no siguen creciendo, es posible que corran riesgos de supervivencia, pues son precisamente las EF jóvenes y de menor tamaño las que más tienden a desaparecer.

Como es conocido, la «inercia» (18) de una organización hace difícil su adaptación a los cambios del entorno, lo cual termina dando lugar a que el proceso de su selección sea más intenso (Hannan y Freeman, 1984). Las EF que forman parte del grupo de las 1.000 son empresas comparativamente grandes, y es natural que entre ellas tengan más inercia las de mayor antigüedad. Por ello, lógicamente, las empresas de menos de 25 años se adaptarán mejor, al menos durante un período de tiempo, que las EF de mayor edad.

Por otra parte, y por eso se observa que tienen una menor presencia, las EF entre 25 y 75 años de antigüedad se encuentran en un período de su ciclo de vida en el que se presentan los cambios generacionales más difíciles, los cambios de 1ª a 2ª generación y de 2ª a 3ª generación, lo cual conducirá lógicamente a que se adapten peor que las empresas de

mayor edad, o a que desaparezcan, pues es precisamente durante los cambios organizacionales cuando las empresas sufren más los procesos de selección.

Finalmente, las EF de mayor edad están lógicamente en mejores condiciones para adaptarse, porque parte de su inercia consiste precisamente en conocer las reglas de cómo evolucionar, por haber aprendido a hacer «la sucesión» de una generación a otra y a mantener las relaciones adecuadas entre la familia y la empresa, aunque también es cierto que las EF de mayor edad de todo el grupo parece como si hubieran perdido ímpetu en su desarrollo.

Para que aumente el *índice de supervivencia* de las grandes EF y no disminuya su *índice de viabilidad*, tan necesario es que las empresas desarrollen sus capacidades para adaptarse a los cambios del entorno como que las políticas del país, especialmente las fiscales, no produzcan incrementos en el importante proceso de selección, o desaparición, al que se ha visto que están sometidas. Las grandes EF, además de saber y querer crecer, y de adaptarse a los cambios sectoriales, han de incrementar su *nivel de fiabilidad* frente a todos los que están interesados en ellas, como son sus accionistas, directivos, operarios, clientes, proveedores, etc. Para ganar en fiabilidad:

- Deberán mantener posturas de clara racionalidad económica frente a las trampas en las que frecuentemente caen, como son, por ejemplo, confundir la propiedad con la capacidad para dirigir, o la de retrasar la sucesión.
- Tendrán que preparar con la suficiente antelación sus cambios generacionales, dedicando a ellos los recursos necesarios.
- Deberán explicitar las reglas oportunas para que las relaciones entre la empresa y la familia, en lugar de dificultar la necesaria adaptación de la empresa al entorno, la potencie, a base de conservar las fortalezas de la unidad y el compromiso.
- Tendrán que informar sobre su actuación de manera completa y verdadera, lo cual no está en contra de una prudente discreción, demostrando así su intención y capacidad de cumplir acertadamente los puntos anteriores.

En términos generales se puede afirmar que, para el desarrollo económico y social de un país, no es bueno que disminuya la presencia de las EF entre las grandes empresas, como claramente se deduce al comparar la situación de los países más desarrollados con los menos desarrollados (19).

Desgraciadamente, España, en este sentido, ha dado un paso atrás en el período de 1972 a 1992, en buena parte debido a la falta de capacidad de las propias empresas familiares pero, indudablemente, también originado por la falta de comprensión y apoyo a las EF que han tenido los responsables de la administración del país.

---

(1) En el grupo de las 1.000 no se han incluido los bancos en ninguno de los tres años.

(2) Se logró identificar el año de fundación de 750 empresas del grupo de 1972, 840 del grupo de 1982 y 950 del grupo de 1992.

(3) Para la conversión a pesetas constantes se han utilizado los índices de los deflatores del PIB de 1972, 1982 y 1992, según las publicaciones del Banco de España, «Contabilidad Nacional, 1972» y «Cuentas financieras del Banco de España, 1992».

(4) En el momento de redactar el documento no estaban disponibles los datos de 1992.

- (5) Como puede verse al analizar los Anexos 2, 3 y 6, la existencia de un mayor número de empresas de «cabecera» en 1982 y 1992, no es la principal razón del desplazamiento recién citado.
- (6) Si no hubiera renovación con el paso de 10 años, casi la mitad de las empresas de 25 años habrían pasado al intervalo 25-50 años.
- (7) En los Anexos 11 y 12 se encuentran las cuatro matrices a escala normal (Anexo 11) y logarítmica (Anexo 12) con la información completa.
- (8) Conviene insistir de nuevo que, en algunos casos, esta mayor productividad no es real, sino que se debe a la atribución de las ventas de un grupo a su empresa de cabecera.
- (9) Al haber identificado 12 sectores, se ha estudiado en cada matriz el 28,58% de la muestra de sectores.
- (10) Por «presencia» se hace referencia al número de EF; por «incidencia» se hace referencia a la repercusión de la actividad de las EF en ventas y empleo.
- (11) La proporción  $40\%/25\% = 1,6$  (1972), es bastante inferior a  $23\%/12\% = 1,92$  (1992).
- (12) La proporción  $40\%/26\% = 1,54$  (1972), es bastante inferior a  $23\%/12\% = 1,92$  (1992).
- (13) El análisis de las bases de datos ha sido una tarea costosa, pues quienes las construyeron, a veces no fueron totalmente rigurosos al reflejar el nombre real de las empresas. En esta investigación, antes de «asignar» el signo ? a una empresa, se utilizó exhaustivamente la información disponible en la biblioteca del IESE.
- (14) Cuarenta y cuatro años es la edad media del conjunto de las empresas correspondientes a los tres orígenes.
- (15) Doce años es la edad media del conjunto de las empresas correspondientes a los tres orígenes.
- (16) Como elemento de comparación para valorar la importancia de la sustitución, están los datos citados por Hannan y Freeman (1982) sobre la evolución de las primeras 500 empresas de la relación de *Fortune*, de 1955 a 1975:
- 268 (53,60%) continuaban en la relación de las primeras 500
  - 122 (24,40%) habían sido absorbidas
  - 109 (21,80%) estaban por debajo de las primeras 1.000
  - 1 (0,20%) había sido liquidada
- (17) De acuerdo con Hannan y Freeman (1982), por «nivel de supervivencia» de un determinado tipo de organización, a lo largo de un período de tiempo, se entiende el porcentaje de este tipo de organización que permanece, y por «nivel de viabilidad», el porcentaje de mercado que corresponde a este tipo de organización.
- (18) Hannan y Freeman (1984) identifican dos tipos de inercia: la «interna», formada por factores como inversiones, coaliciones políticas y reglas de organización, y la «externa», formada por barreras de entrada, relaciones con terceros y pérdida de legitimidad.
- (19) En Estados Unidos, el 35% de las 500 empresas más grandes son EF (*Business Week*, 1988).  
 En el Reino Unido, el 76% de las 8.000 empresas más grandes son EF (Leach, 1990).  
 En España, en 1992, el 22% de las 1.000 empresas más grandes son EF.  
 En la URSS no se conoce ninguna EF entre las más grandes.

### Bibliografía

- Alcorn, B., «Success and Survival in the Family Owned Business», Mc Graw-Hill, 1982.
- Duns, «30.000 principales empresas españolas, 1993», Duns and Bradstreet, S.A., División de publicaciones, Madrid.
- Dyer, W. Gibb, «Cultural Change in Family Firms», The Jossey-Bass Management Series, 1986.
- Fomento de la producción, «Las 2.500 mayores empresas españolas en 1993», Fomento de la producción, S.L., septiembre de 1993.
- Fomento de la producción, «Las 1.800 mayores empresas españolas en 1982», Fomento de la producción, S.L., septiembre de 1983.
- Fomento de la producción, «Las 1.000 mayores empresas españolas en 1973», Fomento de la producción, S.L., septiembre de 1973.
- Gallo, M.A. y Estapé, M.J. (1994), «Sector español de la alimentación y bebidas: empresas familiares y no familiares», IESE, Documentos de Investigación, nºs. 265 y 267, 1994.
- Gallo, M.A. y García Pont, C., «La internacionalización de la empresa familiar. Exploración de diferencias con empresas no familiares», IESE, Documento de Investigación, nº 256, 1993.
- Gallo, M.A. y Estapé, M.J., «La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España», IESE, Documento de Investigación, nº 231, 1992.
- Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989), «La empresa familiar en la economía española», *Papeles de Economía Española*, 39/40, 1989.
- Galve, C. y Salas, V., «Propiedad y resultados de la gran empresa española», *Investigaciones Económicas*, 1993.
- Hannan, M.T. y Freeman, J., «The Population Ecology on Organizations», *AJS*, vol. 82, nº 5, 1992.
- Hannan, M.T. y Freeman, J., «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, 1984.
- Leach, P. et al., «Managing the Family Business in the UK», Stoy Hayward, 1990.
- Maxwell Espinosa, «Directorio de accionistas», Spai, S.P.A., Unión Editorial, febrero de 1992.
- Merino, F. y Salas, V., «Estrategia y resultados de la empresa familiar», Universidad Autónoma de Barcelona, 1993.
- «The New Nepotism: Why Dynasties are Making a Comeback», *Business Week*, abril de 1988.
- Ward, J., «The Special Role of Strategic Planning for Family Business», *Family Business Review*, verano de 1988.

## Anexo 1

<b>Contabilidad nacional (a pesetas constantes de 1992)</b>	<b>1972</b>	<b>1982</b>	<b>1990</b>
PIB (en millones de pesetas)	33.691.452	42.509.693	56.752.727
Formación bruta de capital (2) (en millones de pesetas)	8.717.582	9.030.255	14.610.648
Salarios (*) (en miles de pesetas)	85,30	137,08	145,94
Población total (miles de personas)	34.190	37.980	39.322
Población activa (miles de personas)	13.036	13.206	15.020
Población activa ocupada (miles de personas)	12.758	11.062	12.579
Desempleo (miles de personas)	278	2.144	2.441

(\*) Salario medio mensual.

## Anexo 2

	<b>Ratio Ventas/Plantilla (en millones de ptas.) para las 10 primeras empresas</b>			<b>Total de las 1.000 empresas</b>
	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>1972</b>	963	233	379	27
<b>1892</b>	2.460	668	1.213	56
<b>1992</b>	15.070	3.889	8.028	254



## Anexo 3

**Ratio: ventas/plantilla**  
(En millones de ptas.)

1972

	Empresa	Sector	Ventas	Plantilla	Ratio
	INI	Serv. públicos	96.259	100	963
	Cial. Pegaso	Cial.	126.862	230	552
1	Cial. de Laminados	Cial.	69.795	213	328
9	Coca Cola de España	Bebidas	38.620	119	325
7	Vall Companys	Alimentación	15.510	51	304
2	Piensos Españoles	Alimentación	14.831	51	291
	Cía. Continental Hispánica	Cial.	14.056	51	276
	Hispánica de Petróleos	Petróleo	19.901	75	265
	Poclain Hispania	Cial.	15.413	61	253
	Unión Agraria Coop. Reus	Alimentación	46.530	200	233
	Media				379

1982

	Empresa	Sector	Ventas	Plantilla	Ratio
	Fomento Comercio Exterior	Activ. varias	122.991	50	2.460
	Sesostris	Cial.	127.742	60	2.129
1	Empresa Mercantil Export	Cial.	13.539	9	1.504
9	Hispánica de Petróleos	Petróleo	277.048	257	1.078
8	Cía. Continental Hispánica	Cial.	64.414	60	1.074
2	Arani	Met. no fér.	7.452	8	931
	Ford Credit	Financieras	116.389	131	888
	Noga Ibérica	Cial.	21.497	30	717
	Petronor	Petróleo	396.731	581	683
	Transáfrica	Cial.	53.443	80	668
	Media				1.213

1992

	Empresa	Sector	Ventas	Plantilla	Ratio
	Repsol	Petróleo	1.416.557	94	15.070
	Red Publimpact	Servicios	65.000	5	13.000
	Safei Barcelona	Activ. varias	85.000	7	12.143
1	Promotora Informaciones	Edit. artes gráf.	26.500	3	8.833
9	Peninsular Siderúrgica	Cial.	45.564	6	7.594
9	Grupo Andaluz Distribución	Cial.	48.000	7	6.857
2	Sanofi España	Activ. varias	19.462	4	4.866
	Petroliber	Petróleo	16.114	4	4.029
	Electro Medical Service	Mat. eléctrico	20.000	5	4.000
	S.A. de Alimentación	Servicios	35.000	9	3.889
	Media				8.028

## Anexo 3 (continuación)

**Las 40 empresas con mayor ratio venta/plantilla**

<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Ventas</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Ratio</b>
Repsol	Petróleo	1.416.557	94	15.070
Red Publimpact	Servicios	65.000	5	13.000
Safei Barcelona	Activ. varias	85.000	7	12.143
Promotora Informaciones	Edit. artes gráf.	26.500	3	8.833
Peninsular Siderúrgica	Cial.	45.564	6	7.594
Grupo Andaluz Distribución	Cial.	48.000	7	6.857
Sanofi España	Activ. varias	19.462	4	4.866
Petroliber	Petróleo	16.114	4	4.029
Electro Medical Service	Mat. eléctrico	20.000	5	4.000
S.A. de Alimentación	Servicios	35.000	9	3.889
Centrobán Leasing	Cial.	44.000	12	3.667
Fiat Leasing	Financiera	18.100	5	3.620
Ibérica de Descuento	Financiera	90.000	25	3.600
Manufacturas e Industrias Textiles Agrup.	Textil	18.000	5	3.600
Leasing Banzano	Cial.	17.997	5	3.599
Fiat Financiera. Entidad de Financiación	Financiera	27.911	8	3.489
Hipotecaixa	Financiera	29.500	9	3.278
Frint España	Cial.	32.000	10	3.200
Marin Tapsa Ayer	Cial.	25.000	8	3.125
Arauna	Cial.	14.451	5	2.890
Tolivia Manuel	Cial.	8.500	3	2.833
Bankinter Leasing Sdad. de Arrend. Finan.	Cial.	22.458	8	2.807
Supermercados Match	Cial.	11.000	4	2.750
Española Alimentación	Cial.	13.000	5	2.600
Corporación Financiera de Distribución	Financiera	22.500	9	2.500
Banesto Factoring	Cial.	22.344	9	2.483
Española de Inversiones	Financiera	12.079	5	2.416
Finamersa	Financiera	112.025	47	2.384
Mercaban Agencia de Valores y Bolsa	Financiera	40.000	18	2.222
Cimex-Nor	Cial.	14.500	7	2.071
E.N. Hulleras del Norte	Minería	37.156	18	2.064
Oil Import-Petrol Corporation	Cial.	16.197	8	2.025
Beguín Say España	Alimentación	8.029	4	2.007
Arabe Española de Leasing	Cial.	15.000	8	1.875
International Paper España	Cial.	11.000	6	1.833
Renault Leasing de España Sdad. de Arrend.	Cial.	17.199	10	1.720
Uninter-Leasing	Financiera	138.765	92	1.508
Centro de Investigación y Compra de Medios	Cial.	29.256	20	1.463
Interleasing	Cial.	35.000	24	1.458
Ibercorp Leasing. Entidad de Arrend.	Cial.	14.000	10	1.400
<b>Media</b>				<b>3.919</b>

## Anexo 4

**Presencia porcentual de las empresas en los distintos intervalos de ventas**  
(En millones de ptas.)

Nivel de ventas	< 10.000	10.000-15.000	15.000-25.000	25.000-50.000	> 50.000	
<b>1972</b>	60,8%	14,2%	11,7%	7,5%	5,8%	100%
<b>1982</b>	38,3%	20,8%	17,8%	14,2%	8,9%	100%
<b>1992</b>	21,2%	29,3%	22,8%	15,6%	11,1%	100%

**Tamaño medio de la empresa en los distintos intervalos de ventas**  
(En millones de ptas.)

Nivel de ventas	< 10.000	10.000-15.000	15.000-25.000	25.000-50.000	> 50.000	Tamaño medio del total de la muestra
<b>1972</b>	6.308	12.178	18.777	34.428	124.141	17.556
<b>1982</b>	7.828	12.131	18.968	34.118	183.649	30.157
<b>1992</b>	8.829	12.018	18.854	33.481	166.722	33.421

**Incidencia porcentual en la venta total del grupo de las 1.000, de las empresas incluidas en cada intervalo de venta**  
(En millones de ptas.)

Nivel de ventas	< 10.000	10.000-15.000	15.000-25.000	25.000-50.000	> 50.000	
<b>1972</b>	21,9%	9,8%	12,4%	14,8%	41,1%	100%
<b>1982</b>	9,9%	8,4%	11,2%	16,0%	54,5%	100%
<b>1992</b>	5,6%	10,5%	12,9%	15,6%	55,4%	100%

## Anexo 5

**Presencia porcentual de las empresas en los distintos intervalos de plantilla**

Nivel de plantilla (número de personas)	1 - 100	101- 500	501 - 1.000	1.001 - 5.000	>5.000	
<b>1972</b>	4,3%	41,3%	24,3%	25,3%	4,8%	100%
<b>1982</b>	6,1%	40,6%	25,6%	23,0%	4,7%	100%
<b>1992</b>	18,0%	35,6%	22,4%	18,9%	5,1%	100%

**Tamaño medio de las empresas en plantilla por distintos intervalos de plantilla**  
(Número de personas)

Nivel de plantilla	1 - 100	101- 500	501 - 1.000	1.001 - 5.000	>5.000	Total
<b>1972</b>	75	310	722	2.041	16.137	1.588
<b>1982</b>	58	302	707	2.001	13.211	1.392
<b>1992</b>	42	280	717	2.038	12.008	1.272

**Incidencia porcentual en la plantilla total del grupo de las  
1.000 de las empresas incluidas en cada intervalo de plantilla**

Nivel de plantilla	1 -100	101- 500	501 - 1.000	1.001 - 5.000	>5.000	
<b>1972</b>	0,2%	8,1%	11,1%	32,4%	48,2%	100%
<b>1982</b>	0,3%	8,8%	13,0%	31,3%	44,8%	100%
<b>1992</b>	0,6%	7,8%	12,6%	30,3%	48,7%	100%

## Anexo 6

**Presencia porcentual de las empresas en los distintos intervalos de ventas/plantilla**  
(En millones de ptas.)

<b>Venta /Plantilla</b>	<b>&lt;10</b>	<b>10-25</b>	<b>26-50</b>	<b>51-100</b>	<b>101-500</b>	<b>&gt; 500</b>	
<b>1972</b>	29,8%	45,6%	14,8%	6,2%	3,4%	0,2%	100%
<b>1982</b>	12,7%	40,2%	25,3%	12,3%	8,1%	1,4%	100%
<b>1992</b>	7,2%	30,2%	24,0%	15,2%	14,8%	8,5%	100%

## Anexo 7

**Presencia porcentual de las empresas en los distintos intervalos de antigüedad**

Antigüedad	< 25 años	25-50 años	51-75 años	76-100 años	> 100 años	
<b>1972</b>	46,2%	35,5%	17,3%	2,7%	1,9%	100%
<b>1982</b>	43,5%	32,4%	17,6%	4,6%	1,9%	100%
<b>1992</b>	44,2%	35,1%	13,8%	5,4%	1,5%	100%

**Tamaño medio de las empresas, en ventas, en los distintos intervalos de antigüedad**  
(En millones de ptas.)

Antigüedad	< 25 años	25-50 años	51-75 años	76-100 años	> 100 años	Tamaño medio del total de la muestra
<b>1972</b>	18.064	23.134	21.838	18.099	13.301	20.432
<b>1982</b>	25.497	28.645	56.352	57.041	23.943	33.356
<b>1992</b>	28.794	27.215	55.600	60.228	16.787	33.467

**Antigüedad media (en años) de las empresas en los distintos intervalos de venta**

Nivel de ventas (en mill. de ptas.)	< 10.000	10.000-15.000	15.000-25.000	25.000-50.000	> 50.000	Total
<b>1972</b>	32	31	38	36	38	33
<b>1982</b>	33	32	34	38	40	35
<b>1992</b>	32	31	34	36	41	34

## Anexo 8

## Datos por sectores (1972)

1972 Sectores	Número de empresas	Venta total (mill. ptas.)	Plantilla total	Venta media (mill. ptas.)	Plantilla media	Venta/plantilla (mill. ptas.)	Antigüedad media
Aceites	12 1,22%	212.836 1,24%	4.194 0,27%	17.736	350	83	26
Actividades varias	18 1,85%	295.446 1,72%	18.477 1,20%	16.414	1.027	19	38
Alimentación	123 12,62%	1.446.742 8,40%	66.932 4,35%	11.762	544	46	25
Astilleros	11 1,13%	381.720 2,22%	33.451 2,17%	34.702	3.041	11	22
Bebidas	30 3,08%	362.701 2,11%	18.057 1,17%	12.090	602	35	52
Caucho y neumáticos	6 0,62%	257.398 1,49%	22.504 1,46%	42.900	3.751	17	33
Cementos	16 1,64%	170.368 0,99%	8.156 0,53%	10.648	510	25	47
Comerciales	33 3,38%	919.849 5,34%	33.302 2,16%	27.874	1.009	112	24
Confección	6 0,62%	62.612 0,36%	16.347 1,06%	10.435	2.725	6	25
Construcción inmobiliaria	2 0,21%	16.702 0,10%	1.603 0,10%	8.351	802	40	18
Construcciones mecánicas	64 6,56%	628.222 3,65%	72.426 4,70%	9.816	1.132	12	38
Construcciones navales	6 0,62%	140.860 0,82%	17.549 1,14%	23.477	2.925	11	31
Construcción	59 6,05%	1.285.797 7,47%	169.639 11,01%	21.793	2.875	10	34
Editoriales y artes gráficas	14 1,44%	89.279 0,52%	10.921 0,71%	6.377	780	14	49
Electrodomésticos	10 1,03%	184.695 1,07%	15.106 0,98%	18.469	1.511	12	13
Electrónica	15 1,54%	348.277 2,02%	40.280 2,62%	23.218	2.685	10	31
Energía eléctrica	24 2,46%	723.599 4,20%	45.208 2,94%	30.150	1.884	25	39
Financieras	1 0,10%	4.750 0,03%	59 0,00%	4.750	59	81	4
Grandes almacenes	11 1,13%	342.722 1,99%	30.291 1,97%	31.157	2.754	15	26
Hostelería y turismo	14 1,44%	122.306 0,71%	17.020 1,11%	8.736	1.216	10	21
Industria farmacéutica	22 2,26%	231.525 1,34%	12.090 0,78%	10.524	550	22	30
Informática	5 0,51%	63.969 0,37%	8.198 0,53%	12.794	1.640	15	23
Ingeniería	4 0,41%	30.555 0,18%	7.651 0,50%	7.639	1.913	5	15

## Anexo 8 (continuación)

**Datos por sectores (1972)**

<b>1972 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Madera y muebles	9 1%	65.084 0%	4.985 0%	7.232	554	17	36
Material construcción	11 1,13%	156.224 0,91%	16.061 1,04%	14.202	1.460	18	50
Material eléctrico	50 5,13%	574.277 3,33%	63.655 4,13%	11.486	1.273	12	30
Metalúrgica no férrea	27 2,77%	661.627 3,84%	34.495 2,24%	24.505	1.278	27	27
Minería	14 1,44%	188.621 1,10%	47.086 3,06%	13.473	3.363	7	36
Papel y cartón	23 2,36%	249.032 1,45%	16.820 1,09%	10.827	731	20	27
Perfumería y detergentes	10 1,03%	120.891 0,70%	7.971 0,52%	12.089	797	19	34
Petróleo	12 1,23%	1.164.238 6,76%	40.674 2,64%	97.020	3.390	85	23
Piel y curtidos	8 0,82%	61.071 0,35%	8.247 0,54%	7.634	1.031	11	101
Plásticos	13 1,33%	167.556 0,97%	7.358 0,48%	12.889	566	26	20
Productos lácteos	22 2,26%	223.693 1,30%	9.868 0,64%	10.168	449	28	27
Publicidad	3 0,31%	20.076 0,12%	774 0,05%	6.692	258	28	35
Química	65 7%	868.899 5%	42.755 3%	13.368	658	23	32
Seguros	35 3,59%	355.508 2,06%	14.264 0,93%	10.157	408	40	52
Servicios públicos	9 0,92%	470.214 2,73%	61.990 4,02%	52.246	6.888	118	63
Siderurgia	60 6,15%	1.224.901 7,11%	210.547 13,67%	20.415	3.509	19	35
Textil	55 5,64%	456.226 2,65%	53.833 3,50%	8.295	9.799	10	39
Transportes	21 2,15%	691.125 4,01%	131.638 8,55%	32.911	6.268	12	38
Vehículos	18 1,85%	1.070.965 6,22%	84.788 5,51%	59.498	4.710	15	27
Vidrio	10 1,03%	109.588 0,64%	12.923 0,84%	10.959	1.292	8	48
Total	975 100%	17.222.745 100%	1.540.193 100%	17.664	76.142	27	33



## Anexo 9

## Datos por sectores (1982)

1982 Sectores	Número de empresas	Venta total (mill. ptas.)	Plantilla total	Venta media (mill. ptas.)	Plantilla media	Venta/ plantilla (mill. ptas.)	Antigüedad media
Aceites	19 1,91%	570.525 1,90%	5.484 0,40%	30.028	289	133	33
Actividades varias	22 2,21%	616.223 2,05%	39.118 2,83%	28.010	1.778	136	26
Alimentación	93 9,35%	1.636.455 5,45%	63.752 4,60%	17.596	686	46	28
Astilleros	6 0,60%	207.305 0,69%	26.440 1,91%	34.551	4.407	10	26
Bebidas	33 3,32%	556.812 1,86%	27.818 2,01%	16.873	843	37	48
Caucho y neumáticos	4 0,40%	298.276 0,99%	24.405 1,76%	74.569	6.101	21	50
Cementos	20 2,01%	309.983 1,03%	9.992 0,72%	15.499	500	31	53
Comerciales	46 4,62%	1.024.082 3,41%	17.523 1,27%	22.263	381	218	30
Confección	9 0,90%	141.244 0,47%	17.990 1,30%	15.694	1.999	10	26
Construcción inmobiliaria	3 0,30%	29.720 0,10%	1.048 0,08%	9.907	349	39	28
Construcciones mecánicas	49 4,92%	722.100 2,41%	66.730 4,82%	14.737	1.362	14	37
Construcciones navales	7 0,70%	185.971 0,62%	22.254 1,61%	26.567	3.179	10	44
Construcción	36 3,62%	1.312.038 4,37%	76.342 5,51%	36.446	2.121	29	38
Editoriales y artes gráficas	16 1,61%	189.745 0,63%	11.042 0,80%	11.859	690	26	32
Electrodomésticos	22 2,21%	448.388 1,49%	27.015 1,95%	20.381	1.228	21	29
Electrónica	11 1,11%	265.441 0,88%	33.205 2,40%	24.131	3.019	13	32
Energía eléctrica	23 2,31%	2.194.645 7,31%	54.570 3,94%	95.419	2.373	58	47
Financieras	17 1,71%	383.528 1,28%	1.525 0,11%	22.560	90	339	11
Grandes almacenes	48 4,82%	1.287.237 4,29%	62.503 4,51%	26.817	1.302	34	16
Hostelería y turismo	20 2,01%	346.496 1,15%	31.488 2,27%	17.325	1.574	22	25
Industria farmacéutica	36 3,62%	460.954 1,54%	17.793 1,29%	12.804	494	30	36
Informática	9 0,90%	276.725 0,92%	11.730 0,85%	30.747	1.303	23	29
Ingeniería	8 0,80%	113.313 0,38%	10.999 0,79%	14.164	1.375	14	21

## Anexo 9 (continuación)

**Datos por sectores (1982)**

<b>1982 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Madera y muebles	6 1%	54.453 0%	3.071 0%	9.076	512	19	35
Material construcción	8 0,80%	157.208 0,52%	13.810 1,00%	19.651	1.726	23	33
Material eléctrico	34 3,42%	489.335 1,63%	49.876 3,60%	14.392	1.467	13	39
Metalúrgica no férrea	22 2,21%	567.125 1,89%	21.297 1,54%	25.778	968	96	34
Minería	17 1,71%	252.591 0,84%	41.395 2,99%	14.858	2.345	12	37
Papel y cartón	27 2,71%	396.922 1,32%	17.037 1,23%	14.701	631	26	26
Perfumería y detergentes	16 1,61%	252.643 0,84%	9.896 0,71%	15.790	619	26	36
Petróleo	16 1,61%	5.945.866 19,82%	27.393 1,98%	371.617	1.712	280	27
Piel y curtidos	6 0,60%	58.570 0,20%	6.459 0,47%	9.762	1.077	17	54
Plásticos	9 0,90%	199.599 0,67%	5.985 0,43%	22.178	665	39	22
Productos lácteos	28 2,81%	366.396 1,22%	13.975 1,01%	13.086	499	40	33
Publicidad	14 1,41%	158.978 0,53%	1.267 0,09%	11.356	91	134	19
Química	52 5%	1.457.369 5%	44.138 3%	28.026	849	40	34
Seguros	54 5,43%	706.847 2,36%	23.835 1,72%	13.090	441	48	50
Servicios públicos	9 0,90%	902.974 3,01%	74.526 5,38%	100.330	8.281	46	64
Siderurgia	47 4,72%	1.242.527 4,14%	79.143 5,72%	26.437	1.684	28	37
Textil	20 2,01%	276.401 0,92%	23.483 1,70%	13.820	1.174	14	44
Transportes	32 3,22%	1.163.512 3,88%	140.362 10,14%	36.360	4.386	44	42
Vehículos	14 1,41%	1.623.216 5,41%	114.769 8,29%	115.944	8.198	16	26
Vidrio	7 0,70%	156.515 0,52%	12.134 0,88%	22.359	1.733	13	50
<b>Total</b>	<b>995 100%</b>	<b>30.006.253 100%</b>	<b>1.384.617 100%</b>	<b>30.157</b>	<b>1.392</b>	<b>56</b>	<b>35</b>

## Anexo 10

**Datos por sectores (1992)**

<b>1992 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Aceites	8 0,80%	171.980 0,51%	2.175 0,17%	21.498	272	94	44
Actividades varias	44 4,40%	1.692.892 5,07%	64.754 5,14%	38.475	1.472	550	30
Alimentación	102 10,20%	1.778.548 5,32%	60.708 4,82%	17.437	595	130	34
Astilleros	4 0,40%	89.377 0,27%	10.273 0,82%	22.344	2.568	12	28
Bebidas	28 2,80%	560.734 1,68%	25.287 2,01%	20.026	903	41	58
Caucho y neumáticos	3 0,30%	238.656 0,71%	19.817 1,57%	79.552	6.606	12	43
Cementos	17 1,70%	256.194 0,77%	8.638 0,69%	15.070	508	53	53
Comerciales	230 23,00%	4.131.928 12,36%	90.043 7,15%	17.965	391	410	23
Confección	2 0,20%	53.222 0,16%	7.199 0,57%	26.611	3.600	7	53
Construcción inmobiliaria	2 0,20%	24.890 0,07%	14 0,00%	12.445	7	1.135	34
Construcciones mecánicas	24 2,40%	715.856 2,14%	44.388 3,53%	29.827	1.850	54	41
Construcciones navales	2 0,20%	67.729 0,20%	10.784 0,86%	33.865	5.392	11	56
Construcción	38 3,80%	1.379.562 4,13%	78.716 6,25%	36.304	2.071	73	41
Editoriales y artes gráficas	14 1,40%	248.777 0,74%	8.462 0,67%	17.770	604	664	29
Electrodomésticos	12 1,20%	319.030 0,95%	18.926 1,50%	26.586	1.577	22	27
Electrónica	14 1,40%	397.539 1,19%	16.989 1,35%	28.396	1.214	57	31
Energía eléctrica	19 1,90%	1.551.376 4,64%	34.261 2,72%	81.651	1.803	57	52
Financieras	37 3,70%	1.812.193 5,42%	2.586 0,21%	48.978	70	1.153	19
Grandes almacenes	16 1,60%	2.119.187 6,34%	96.717 7,68%	132.449	6.045	36	27
Hostelería y turismo	19 1,90%	408.491 1,22%	32.714 2,60%	21.500	1.722	32	27
Industria farmacéutica	6 0,60%	107.785 0,32%	4.189 0,33%	17.964	698	35	44
Informática	3 0,30%	82.018 0,25%	3.202 0,25%	27.339	1.067	36	35
Ingeniería	1 0,10%	9.252 0,03%	1.137 0,09%	9.252	1.137	8	28

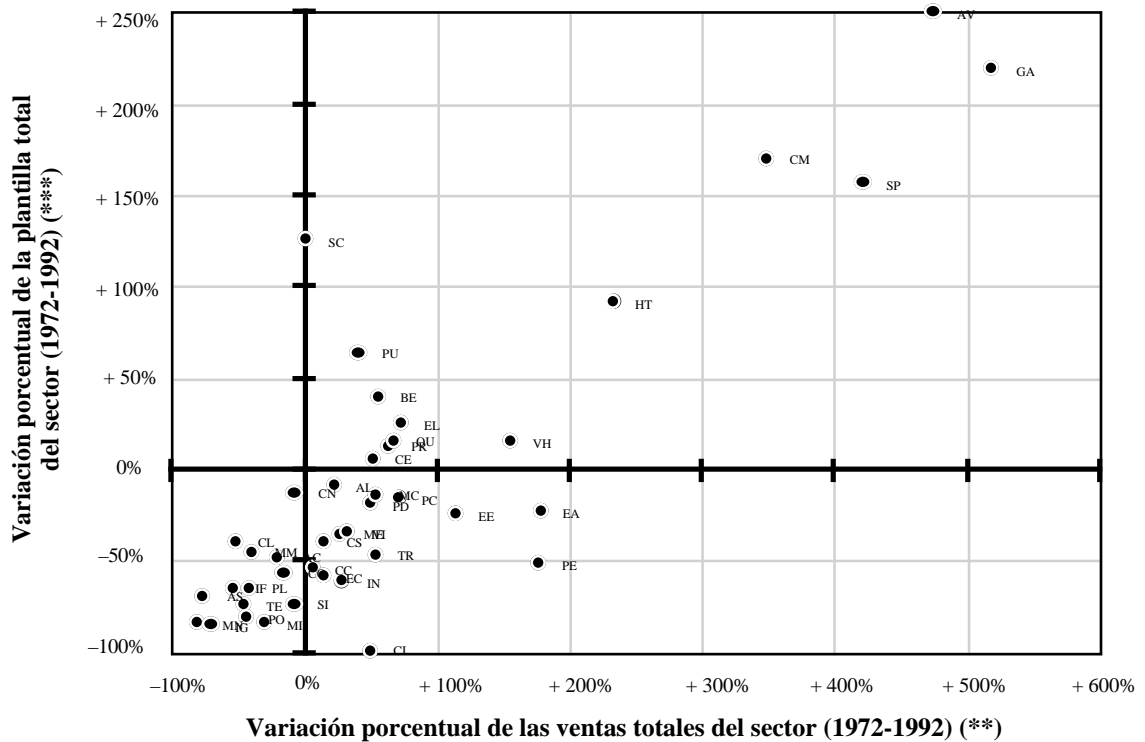
## Anexo 10 (continuación)

## Datos por sectores

1992 Sectores	Número de empresas	Venta total (mill. ptas.)	Plantilla total	Venta media (mill. ptas.)	Plantilla media	Venta/ plantilla (mill. ptas.)	Antigüedad media
Madera y muebles	3 0%	39.740 0%	2.761 0%	13.247	920	24	44
Material construcción	11 1,10%	238.990 0,72%	13.829 1,10%	21.726	1.257	37	42
Material eléctrico	26 2,60%	723.842 2,17%	41.374 3,29%	27.840	1.591	173	44
Metalúrgica no férrea	5 0,50%	135.160 0,40%	5.440 0,43%	27.032	1.088	31	22
Minería	7 0,70%	133.652 0,40%	7.740 0,61%	19.093	1.106	311	47
Papel y cartón	23 2,30%	424.470 1,27%	14.190 1,13%	18.455	617	56	32
Perfumería y detergentes	10 1,00%	179.688 0,54%	6.455 0,51%	17.969	646	31	50
Petróleo	13 1,30%	3.219.854 9,63%	20.006 1,59%	247.681	1.539	1.554	32
Piel y curtidos	2 0,20%	34.429 0,10%	1.550 0,12%	17.215	775	25	35
Plásticos	3 0,30%	98.882 0,30%	2.574 0,20%	32.961	858	44	37
Productos lácteos	16 1,60%	367.025 1,10%	11.200 0,89%	22.939	700	45	40
Publicidad	2 0,20%	28.283 0,08%	1.269 0,10%	14.142	635	53	65
Química	68 7%	1.452.435 4%	49.709 4%	21.359	731	68	37
Seguros	7 0,70%	354.321 1,06%	32.185 2,56%	50.617	4.598	58	50
Servicios públicos	28 2,80%	2.454.945 7,35%	159.570 12,67%	87.677	5.699	540	48
Siderurgia	40 4,00%	1.135.963 3,40%	55.886 4,44%	28.399	1.397	35	42
Textil	17 1,70%	245.177 0,73%	13.836 1,10%	14.422	814	285	31
Transporte	43 4,30%	1.059.063 3,17%	71.462 5,68%	24.629	1.662	51	35
Vehículos	24 2,40%	2.731.707 8,17%	97.361 7,73%	113.821	4.057	81	32
Vidrio	7 0,70%	146.131 0,44%	8.563 0,68%	20.876	1.223	21	47
Total	1.000 100%	33.420.972 100%	1.258.939 100%	33.421	1.259	254	34

## Anexo 11

## 1ª matriz



(\*) No incluido el sector de financieras (véase Anexo 12).

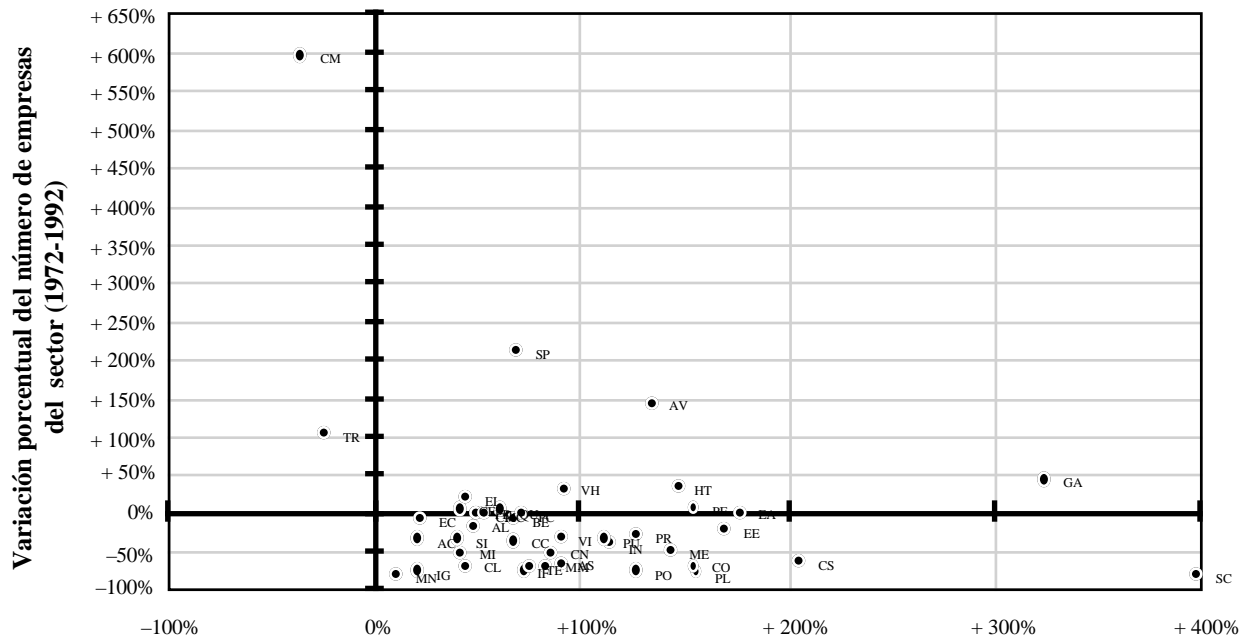
(\*\*) La variación de las 1.000 empresas como conjunto fue de +94%.

(\*\*\*) La variación de las 1.000 empresas como conjunto fue de -18%.

Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 11 (continuación)

## 2ª matriz



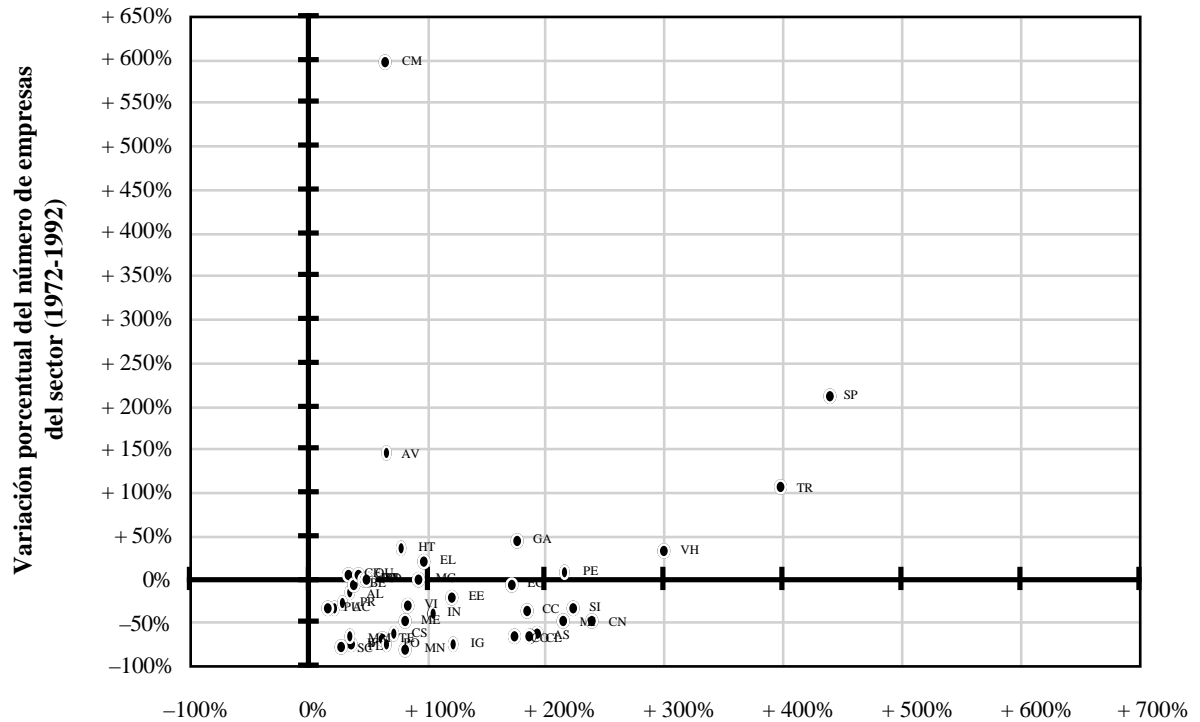
Variación porcentual de la venta media de las empresas del sector (1972-1992) (\*)

(\*) La variación de las 1.000 empresas como conjunto fue de +90%

Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 11 (continuación)

## 3ª matriz



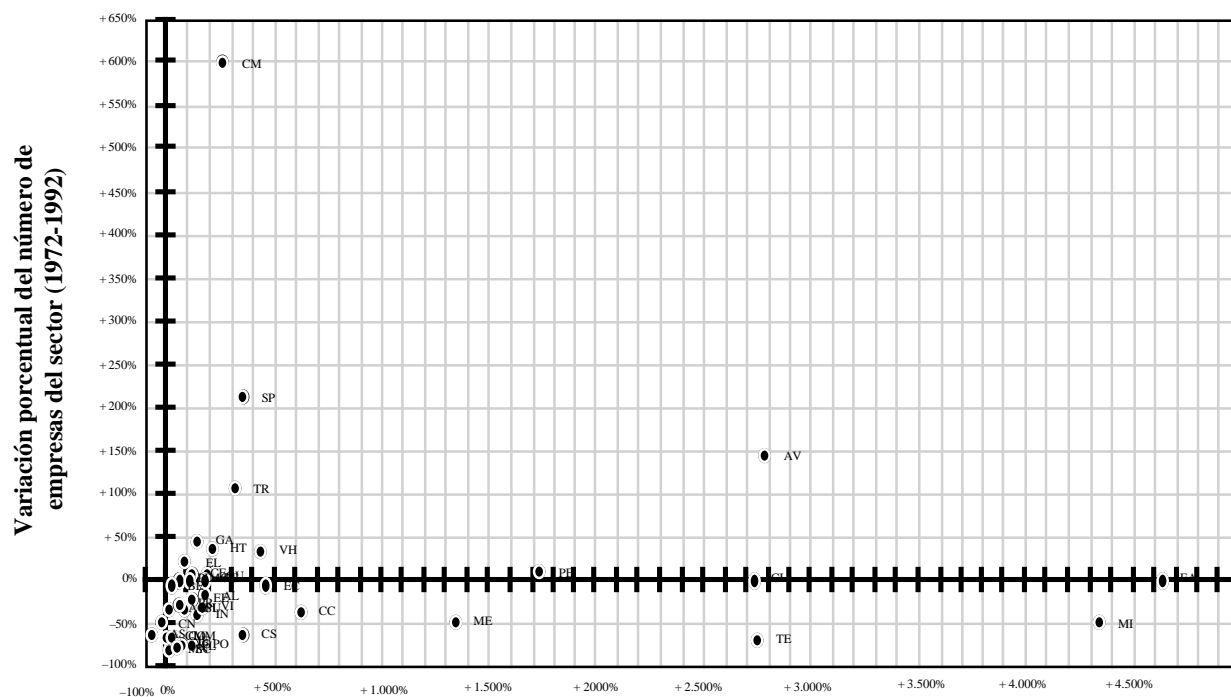
Variación porcentual de la plantilla media de las empresas del sector (1972-1992) (\*)

(\*) La variación de las 1.000 como conjunto fue de -20%.

Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 11 (continuación)

## 4ª matriz (\*\*)



## Variación porcentual de la venta/plantilla de las empresas del sector (1972-1992) (\*)

(\*) La variación de las 1.000 empresas como conjunto fue de + 84%.

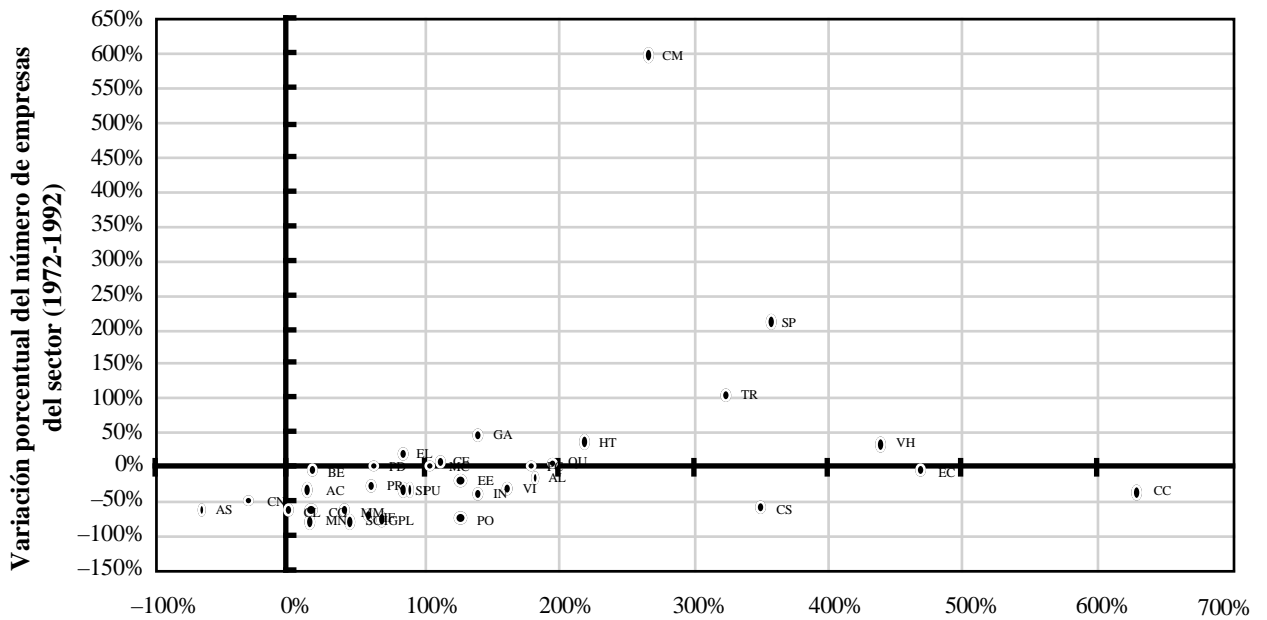
(\*\*) Véase la ampliación parcial en la página siguiente.

Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confeción	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		



## Anexo 11 (continuación)

## 4ª matriz (amplificación parcial)



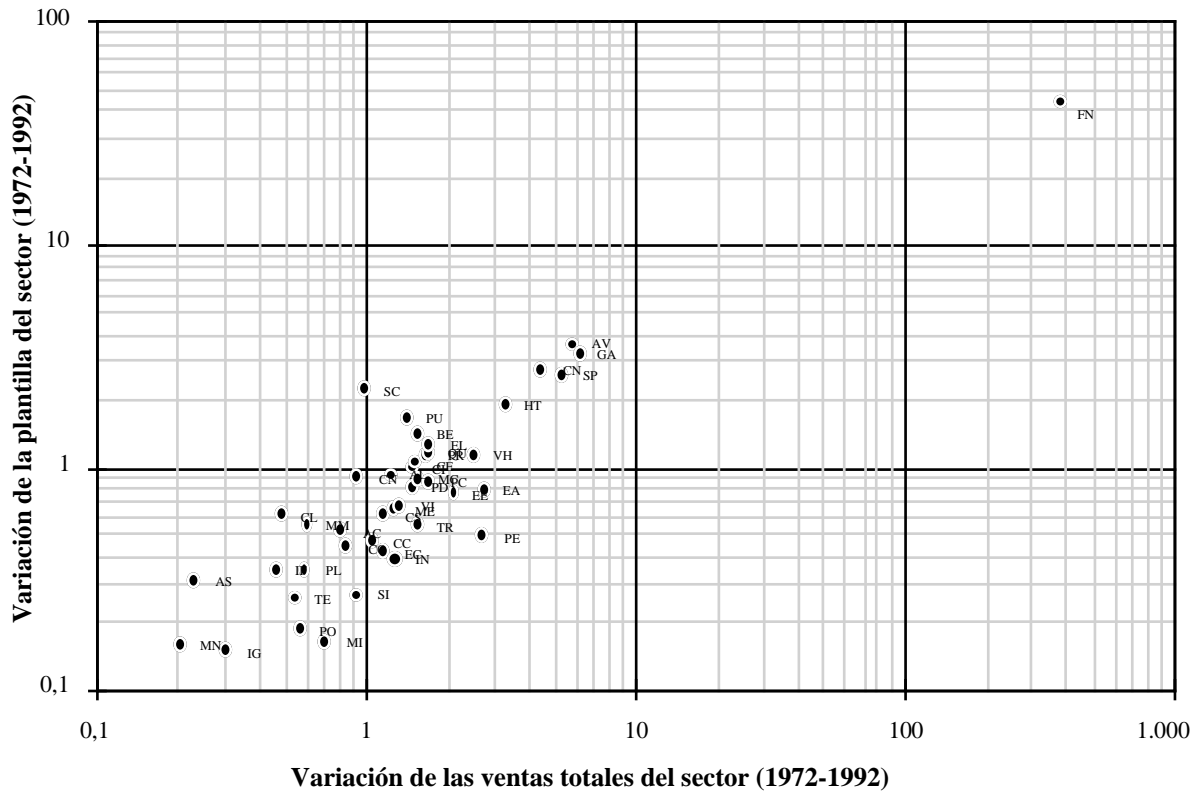
Variación porcentual de la venta/plantilla de las empresas del sector (1972-1992) (\*)

(\*) La variación promedio de las 1.000 empresas como conjunto fue de +841%.

Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

Anexo 12

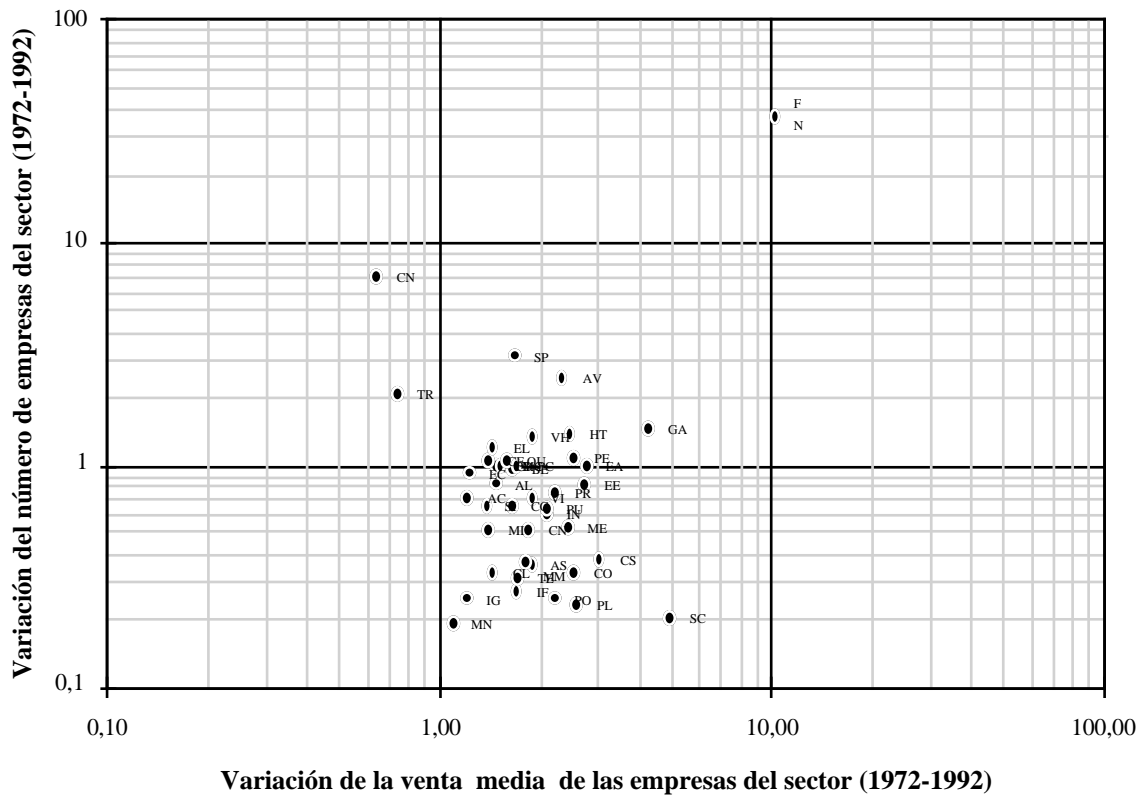
1ª matriz (escala logarítmica)



Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Materia construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confeción	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 12 (continuación)

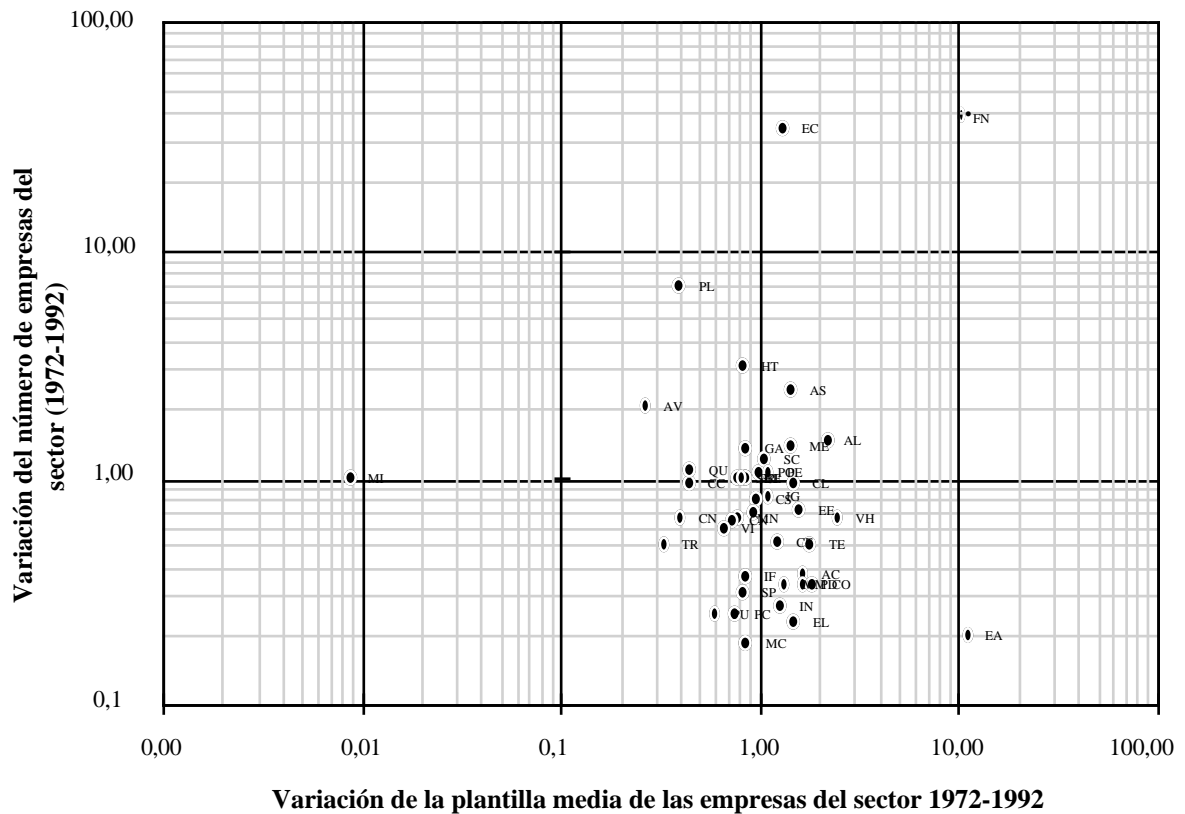
## 2ª matriz (escala logarítmica)



Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 12 (continuación)

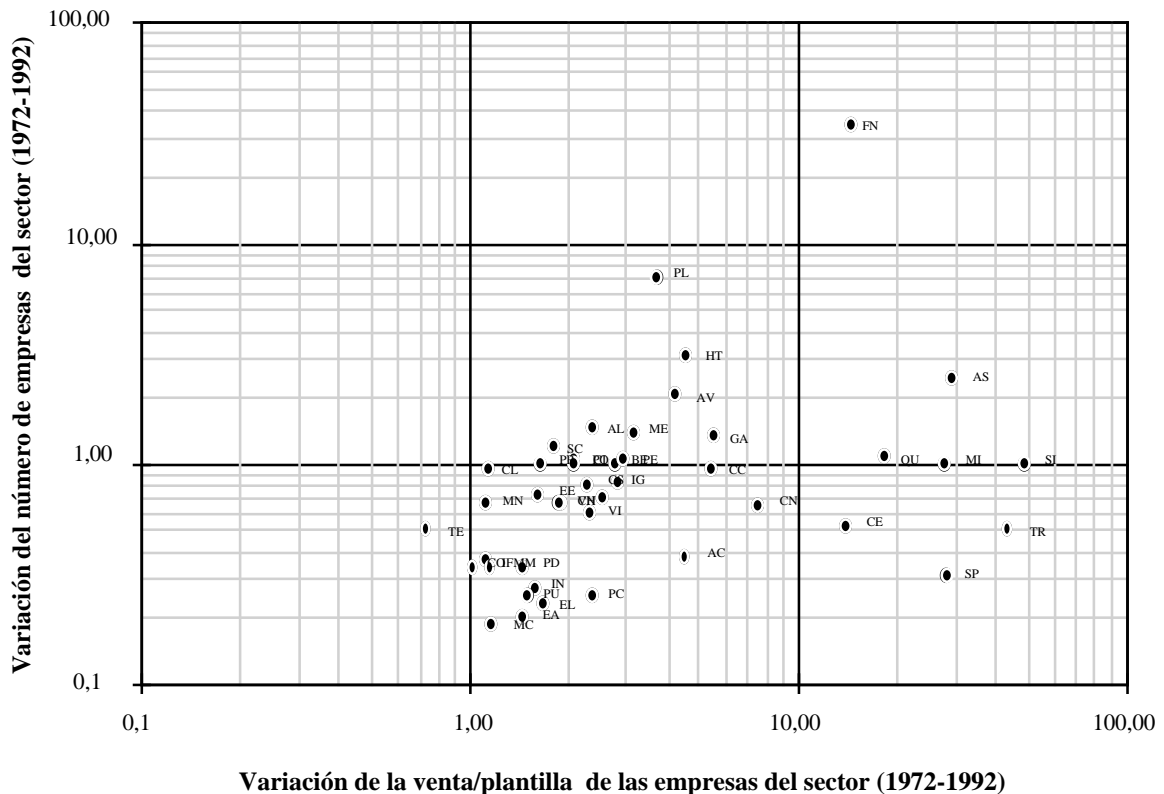
## 3ª matriz (escala logarítmica)



Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 12 (continuación)

## 4ª matriz (escala logarítmica)



Sectores		Sectores	
Aceites	AC	Ingeniería	IG
Actividades varias	AV	Madera y muebles	MM
Alimentación	AL	Material construcción	MC
Astilleros	AS	Material eléctrico	ME
Bebidas	BE	Metalúrgica no férrea	MN
Caucho y neumáticos	CN	Minería	MI
Cementos	CE	Papel y cartón	PC
Comerciales	CM	Perfumería y detergentes	PD
Confección	CO	Petróleo	PE
Construcción	CC	Piel y curtidos	PO
Construcción inmobiliaria	CI	Plásticos	PL
Construcciones mecánicas	CS	Productos lácteos	PR
Construcciones navales	CL	Publicidad	PU
Editoriales y artes gráficas	EA	Química	QU
Electrodomésticos	EL	Seguros	SC
Electrónica	EC	Servicios públicos	SP
Energía eléctrica	EE	Siderurgia	SI
Financieras	FN	Textil	TE
Grandes almacenes	GA	Transportes	TR
Hostelería y turismo	HT	Vehículos	VH
Industria farmacéutica	IF	Vidrio	VI
Informática	IN		

## Anexo 13

**Presencia porcentual de las EF y ENF en los distintos niveles de venta**

	Nivel de ventas (mill. de ptas.)	< 10.000	10.000-15.000	15.000-25.000	25.000-50.000	>50.000	Total
<b>1972</b>	Número de EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de EF	71,8%	11,0%	10,0%	4,6%	2,6%	100%
	Número de ENF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de ENF	54,2%	16,1%	12,6%	9,4%	7,7%	100%
<b>1982</b>	EF	42,8%	24,4%	17,1%	13,0%	2,7%	100%
	ENF	36,7%	19,5%	18,0%	14,6%	11,2%	100%
<b>1992</b>	EF	30,7%	33,8%	21,1%	9,6%	4,8%	100%
	ENF	18,4%	28,0%	23,3%	17,4%	12,9%	100%

## Anexo 13 (continuación)

**Incidencia porcentual de las EF y ENF incluidas en cada intervalo de venta**

Nivel de ventas (mill. de ptas.)		< 10.000	10.000-15.000	15.000-25.000	25.000-50.000	>50.000	Total
1972	Venta total de las EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de venta de las EF	40,1%	11,6%	16,8%	12,9%	18,6%*	100%
	Venta total de las ENF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de venta de las ENF	16,0%	9,3%	11,0%	15,4%	48,3%*	100%
1982	EF	19,7%	17,0%	19,0%	25,4%	18,9%	100%
	ENF	8,2%	6,9%	9,8%	14,4%	60,7%	100%
1992	EF	15,5%	23,1%	22,0%	18,6%	20,8%*	100%
	ENF	4,3%	8,8%	11,6%	15,2%	60,1%*	100%

\* El incremento de 1972 a 1992 de la incidencia porcentual de las ENF (60,1%–48,3%= 11,8%) ha sido muy superior al de las EF (20,8%–18,6%= 2,2%).

## Anexo 14

**Presencia porcentual de las EF y ENF en los distintos niveles de empleo**

		<b>Nivel de plantilla (Número de personas)</b>	<b>1-100</b>	<b>101-500</b>	<b>501-1.000</b>	<b>1.001-5.000</b>	<b>&gt; 5.000</b>	<b>Total</b>
<b>1972</b>	Número de EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de EF		3,8%	42,3%	26,8%**	24,1%**	3,0%**	100%
	Número de ENF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de ENF		4,7%	40,7%	22,8%*	26,0%*	5,8%*	100%
<b>1982</b>	EF		5,0%	41,2%	30,2%	21,3%	2,3%	100%
	ENF		6,6%	40,2%	24,0%	23,6%	5,6%	100%
<b>1992</b>	EF		19,0%	46,5%	20,4%**	11,5%**	2,6%**	100%
	ENF		17,7%	32,3%	23,0%*	21,1%*	5,9%*	100%

(\*) Porcentaje de ENF con más de 500 empleados: 54,6% (1972) y 50% (1992).

(\*\*) Porcentaje de EF con más de 500 empleados: 53,9% (1972) y 34,5% (1992).



## Anexo 14 (continuación)

**Incidencia porcentual de las EF y ENF incluidas en cada intervalo de empleo**

	<b>Nivel de plantilla</b> (Número de personas)	<b>1-100</b>	<b>101-500</b>	<b>501-1.000</b>	<b>1.001-5.000</b>	<b>&gt; 5.000</b>	<b>Total</b>
<b>1972</b>	Número de EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de empleo de las EF	0,3%	12,6%	18,7%	41,4%	27,0%	100%
	Número de ENF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de empleo de las ENF	0,2%	6,5%	8,5%	29,4%	55,4%	100%
<b>1982</b>	EF	0,4%	12,6%	22,2%	39,2%	25,6%	100%
	ENF	0,2%	7,9%	11,0%	31,8%	4,9%	100%
<b>1992</b>	EF	1,3%	19,1%	21,7%	31,9%	26,0%	100%
	ENF	0,5%	6,3%	11,4%	30,1%	51,7%	100%

## Anexo 15

**Presencia porcentual de las EF y ENF en los distintos niveles del ratio: ventas/plantilla**

	<b>Ventas/Plantilla</b> (mill. de ptas.)	<b>&gt;10</b>	<b>10-25</b>	<b>26-50</b>	<b>51-100</b>	<b>101-500</b>	<b>&gt;500</b>	<b>Total</b>
<b>1972</b>	Número de EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de EF	37,3%	42,4%	11,6%	6,2%	2,5%	0%	100%
	Número de ENF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de ENF	25,2%	47,5%	16,8%	6,2%	4,0%	0,3%	100%
<b>1982</b>	EF	14,1%	42,8%	22,5%	14,5%	5,7%	0,4%	100%
	ENF	12,1%	39,3%	26,3%	11,5%	9,0%	1,8%	100%
<b>1992</b>	EF	5,3%	25,7%	28,3%	15,5%	19,0%	6,2%	100%
	ENF	7,7%	31,7%	22,7%	15,2%	13,5%	9,2%	100%

## Anexo 16

**Presencia porcentual de las EF y ENF en los distintos intervalos de antigüedad**

	Nivel de plantilla (Número de personas)	<25	25-50 años	51-75 años	76-100 años	< 100 años	Total
<b>1972</b>	Número de EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de EF	36,4%	41,6%	16,0%	3,0%	3,0%	100%
	Número de EF en el intervalo, en porcentaje sobre el total de ENF	46,3%	31,7%	18,2%	2,6%	1,2%	100%
<b>1982</b>	EF	37,3%	38,6%	18,9%	2,6%	2,6%	100%
	ENF	45,8%	30,1%	17,1%	5,3%	1,7%	100%
<b>1992</b>	EF	41,2%	38,6%	13,2%	4,8%	2,2%	100%
	ENF	42,1%	37,0%	14,0%	5,6%	1,3%	100%

## Anexo 16 (continuación)

**Antigüedad media (en años) de las EF y ENF en los distintos intervalos de ventas**

Nivel de ventas (mill. de ptas.)	< 10.000		10.000-15.000		15.000-25.000		25.000-50.000		> 50.000		Total	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>1972</b>	36	28	33	30	44	35	26	39	44	36	36	32
<b>1982</b>	39	31	34	31	30	35	39	37	43	40	36	34
<b>1992</b>	31	32	34	30	42	32	32	37	45	41	35	34

**Tamaño medio de las empresas en los distintos intervalos de antigüedad**  
(En millones de ptas.)

Antigüedad	< 25 años		25-50 años		51-75 años		76-100 años		>100 años		Total	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>1972</b>	11.346	21.372	14.382	30.342	12.175	27.165	10.108	23.910	9.994	18.591	12.666	25.302
<b>1982</b>	14.977	28.760	19.650	33.043	19.568	71.859	22.179	63.577	12.225	30.914	17.763	39.301
<b>1992</b>	15.385	32.351	17.994	30.568	22.565	64.776	19.096	70.751	14.715	17.823	17.501	38.195

## Anexo 17

## Datos de EF por sectores

1972 Sectores	Número de empresas	Venta total (mill. ptas.)	Plantilla total	Venta media (mill. ptas.)	Plantilla media	Venta/ plantilla (mill. ptas.)	Antigüedad media
Aceites	6 50,00%	122.025 57,00%	2.674 63,76%	20.337	446	70	28
Actividades varias	9 47,37%	62.854 21,27%	6.293 34,06%	6.984	699	15	39
Alimentación	68 55,28%	662.131 45,77%	38.009 56,79%	9.737	984	40	29
Astilleros	4 1,13%	19.029 2,22%	1.420 2,17%	4.757	355	14	24
Bebidas	21 70,00%	228.675 6305,00%	10.031 55,55%	10.889	478	28	57
Caucho y neumáticos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Cementos	8 50,00%	83.434 48,97%	4.299 52,71%	10.429	537	22	44
Comerciales	7 21,21%	255.207 27,74%	20.379 61,19%	36.458	2.911	107	28
Confección	6 100,00%	62.612 100,00%	16.347 100,00%	10.435	2.725	6	25
Construcción inmobiliaria	2 100,00%	16.702 100,00%	1.603 100,00%	8.351	802	40	18
Construcciones mecánicas	26 40,00%	185.567 29,35%	21.048 28,87%	7.137	810	11	37
Construcciones navales	3 50,00%	24.467 17,37%	2.745 15,64%	8.156	915	9	38
Construcción	29 46,03%	543.431 41,69%	71.699 41,72%	18.739	2.472	9	26
Editoriales y artes gráficas	11 78,57%	74.361 83,29%	10.068 92,19%	6.760	915	12	49
Electrodomésticos	3 30,00%	23.158 12,54%	2.669 92,19%	7.719	890	10	14
Electrónica	3 20,00%	31.117 8,93%	4.930 12,24%	10.372	1.643	8	29
Energía eléctrica	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Financieras	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Grandes almacenes	6 54,55%	300.680 87,73%	26.625 87,90%	50.113	4.438	10	22
Hostelería y turismo	8 53,00%	80.507 63,80%	11.784 68,63%	1.063	1.473	11	19
Industria farmacéutica	8 36,36%	61.584 26,60%	4.386 36,28%	7.698	548	16	30
Informática	1 0,51%	11.826 0,37%	3.000 0,53%	11.826	3.000	4	21
Ingeniería	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0

## Anexo 17 (continuación)

**Datos de EF por sectores**

<b>1972 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Madera y muebles	3 33%	28.693 44%	2.797 56%	9.564	932	13	31
Material construcción	2 18,18%	56.980 36,47%	7.172 44,65%	28.490	3.586	28	72
Material eléctrico	16 32,00%	131.456 22,68%	14.377 22,39%	8.216	899	12	26
Metalúrgica no férrea	9 29,03%	693.938 54,77%	70.741 70,33%	11.015	7.860	27	38
Minería	2 14,29%	13.213 7,00%	3.450 7,33%	6.606	1.725	4	60
Papel y cartón	7 29,16%	59.965 23,66%	3.649 21,50%	8.566	521	27	35
Perfumería y detergentes	5 50,00%	56.825 47,01%	3.638 45,64%	11.365	728	17	42
Petróleo	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Piel y curtidos	7 87,50%	56.883 93,14%	7.587 92,00%	8.126	1.084	11	101
Plásticos	1 7,69%	4.701 2,81%	260 3,53%	4.701	260	18	23
Productos lácteos	6 27,27%	51.968 23,23%	3.125 31,67%	8.661	521	27	33
Publicidad	1 0,31%	5.962 0,12%	180 0,05%	5.962	180	33	NC
Química	11 17%	80.603 9%	5.859 14%	7.328	533	17	38
Seguros	6 17,14%	46.055 12,95%	1.396 9,79%	7.676	233	51	48
Servicios públicos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Siderurgia	31 51,67%	387.527 31,64%	34.189 16,24%	12.501	1.103	17	42
Textil	36 64,29%	247.084 53,67%	34.531 63,55%	6.863	959	8	44
Transportes	3 14,29%	23.905 3,46%	1.965 1,49%	7.968	655	12	77
Vehículos	4 22,22%	26.609 2,48%	1.887 2,23%	6.652	472	14	23
Vidrio	4 40,00%	34.568 31,54%	4.609 35,67%	8.642	1152	8	43
<b>Total</b>	<b>397 100%</b>	<b>4.856.378 100%</b>	<b>461.436 100%</b>	<b>9.694</b>	<b>1.173</b>	<b>18</b>	<b>32</b>

## Anexo 18

## Datos de EF por sectores

1982 Sectores	Número de empresas	Venta total (mill. ptas.)	Plantilla total	Venta media (mill. ptas.)	Plantilla media	Venta/ plantilla (mill. ptas.)	Antigüedad media
Aceites	9 47,37%	207.392 36,35%	2.942 53,65%	23.044	327	74	38
Actividades varias	4 18,18%	70.052 11,37%	18.962 48,47%	17.513	4.741	6	22
Alimentación	49 52,69%	763.618 46,66%	35.681 55,97%	15.584	728	38	30
Astilleros	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Bebidas	16 48,48%	291.337 52,32%	13.366 48,05%	18.209	835	39	46
Caucho y neumáticos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Cementos	6 28,57%	146.404 41,73%	4.796 42,00%	24.400	799	31	48
Comerciales	10 21,74%	178.574 3,89%	2.543 0,99%	17.857	254	163	22
Confección	5 55,56%	97.456 69,00%	13.850 76,99%	19.491	2.770	7	30
Construcción inmobiliaria	3 100,00%	29.720 100,00%	1.048 100%	9.907	349	39	28
Construcciones mecánicas	13 25,00%	126.241 16,79%	16.278 15,16%	9.710	1.252	19	33
Construcciones navales	1 14,29%	7.988 4,30%	760 3,42%	7.988	760	11	42
Construcción	12 33,33%	385.929 29,41%	23.073 30,22%	32.161	1.923	21	42
Editoriales y artes gráficas	7 43,75%	83.017 43,75%	5.865 53,12%	11.860	838	22	41
Electrodomésticos	4 18,18%	65.194 14,54%	3.760 13,92%	16.299	940	25	17
Electrónica	2 18,18%	14.243 5,37%	2.274 6,85%	7.121	1.137	16	34
Energía eléctrica	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Financieras	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Grandes almacenes	14 29,17%	535.963 41,64%	26.466 42,34%	38.283	1.890	38	16
Hostelería y turismo	6 30,00%	126.384 36,47%	9.689 30,77%	21.064	1.615	26	29
Industria farmacéutica	5 13,89%	46.869 10,17%	2.764 15,53%	9.374	553	17	43
Informática	1 11,11%	15.544 5,62%	1.215 10,36%	15.544	1.215	13	31
Ingeniería	1 12,50%	7.386 6,52%	583 5,30%	7.386	583	13	26

## Anexo 18 (continuación)

**Datos de EF por sectores**

<b>1982 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Madera y muebles	2 33%	25.179 46%	1.479 48%	12.590	740	35	512
Material construcción	2 25,00%	54.797 34,86%	6.200 44,90%	27.398	3.100	15	46
Material eléctrico	7 20,59%	53.997 11,03%	4.917 9,86%	7.714	702	13	39
Metalúrgica no férrea	2 9,09%	21.458 3,78%	900 4,23%	10.729	450	42	56
Minería	2 11,76%	14.456 5,72%	2.277 5,50%	7.228	12	7	48
Papel y cartón	8 29,63%	71.205 17,94%	3.291 1932,00%	8.901	411	24	26
Perfumería y detergentes	6 37,50%	90.660 35,88%	3.955 39,97%	15.110	659	21	40
Petróleo	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Piel y curtidos	5 83,33%	46.315 79,08%	4.292 66,45%	9.263	858	19	67
Plásticos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Productos lácteos	9 32,14%	134.177 36,62%	5.840 41,79%	14.909	649	38	30
Publicidad	2 14,29%	44.353 27,90%	200 15,79%	22.177	100	209	20
Química	3 6%	35.653 2%	1.757 4%	11.884	40	20	52
Seguros	8 14,80%	106.847 15,12%	3.330 13,97%	13.356	413	71	51
Servicios públicos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Siderurgia	22 46,81%	403.913 32,51%	21.920 27,70%	18.360	996	23	43
Textil	9 45,00%	95.552 34,57%	9.788 41,68%	10.617	14	11	68
Transportes	10 31,25%	165.819 14,25%	3.708 2,64%	16.582	371	68	44
Vehículos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Vidrio	2 28,57%	23.109 14,76%	1.638 13,59%	11.554	819	14	65
<b>Total</b>	<b>262 100%</b>	<b>4.586.801 100%</b>	<b>256.611 100%</b>	<b>12.585</b>	<b>787</b>	<b>29</b>	<b>42</b>



## Anexo 19

**Datos de EF por sectores (1992)**

<b>1992 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Aceites	1 12,50%	11.752 6,83%	821 37,74%	11.752	821	14	47
Actividades varias	10 22,70%	214.480 12,70%	11.099 17,10%	21.448	274	26	49
Alimentación	44 43,10%	963.677 54,20%	19.176 32,46%	21.902	1.023	50	35
Astilleros	1 25,00%	25.000 27,97%	1.524 14,84%	25.000	1.524	16	34
Bebidas	11 39,00%	2.652.484 63,05%	165.783 65,50%	241.134	15.071	374	65
Caucho y neumáticos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Cementos	4 23,50%	61.707 24,08%	1.817 21,03%	24.683	454	62	88
Comerciales	59 25,70%	1.248.140 30,00%	50.411 55,99%	21.155	854	68	23
Confección	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Construcción inmobiliaria	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Construcciones mecánicas	2 8,30%	9.453 1,32%	370 0,83%	4.726	185	237	44
Construcciones navales	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Construcción	11 28,95%	334.123 24,20%	21.698 27,56%	30.375	1.973	91	40
Editoriales y artes gráficas	5 35,70%	58.940 23,70%	1.986 23,47%	11.788	397	30	40
Electrodomésticos	1 8,30%	11.000 3,45%	330 1,74%	11.000	330	33	22
Electrónica	1 0,70%	13.877 3,49%	330 1,94%	13.877	330	42	12
Energía eléctrica	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Financieras	1 2,70%	8.921 0,49%	20 0,77%	8.921	20	446	21
Grandes almacenes	5 31,25%	97.938 4,62%	1.807 1,87%	19.588	361	98	18
Hostelería y turismo	8 42,10%	92.131 22,60%	1.860 5,68%	11.516	232	527	26
Industria farmacéutica	1 16,60%	14.000 12,90%	700 16,70%	14.000	700	20	56
Informática	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Ingeniería	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0

## Anexo 19 (continuación)

**Datos de EF por sectores (1992)**

<b>1992 Sectores</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Venta total (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla total</b>	<b>Venta media (mill. ptas.)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Venta/ plantilla (mill. ptas.)</b>	<b>Antigüedad media</b>
Madera y muebles	1 33%	13.000 33%	1.600 58%	13.000	1600	8	61
Material construcción	3 27,30%	95.900 40,13%	5.685 41,10%	31.967	1895	63	54
Material eléctrico	5 19,23%	134.332 18,55%	3.903 9,43%	26.866	780	34	37
Metalúrgica no férrea	1 20,00%	10.500 7,77%	865 12,59%	10.500	865	15	6
Minería	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Papel y carbón	5 21,73%	63.743 15,01%	765 5,39%	12.749	153	720	27
Perfumería y detergentes	3 30,00%	29.000 16,14%	623 9,65%	9.666	208	50	68
Petróleo	2 15,38%	94.871 2,95%	475 2,37%	47.436	238	185	34
Piel y curtidos	1 50,00%	20.000 58,08%	550 35,48%	20.000	550	36	26
Plásticos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Productos lácteos	8 50,00%	129.457 35,27%	1.658 14,80%	16.182	207	291	34
Publicidad	2 100,00%	28.283 100,00%	1.269 100,00%	14.142	635	53	65
Química	5 7%	54.337 4%	850 2%	10.867	170	392	30
Seguros	0 -	0 -	0 9,79%	0	0	0	0
Servicios públicos	0 -	0 -	0 -	0	0	0	0
Siderurgia	13 32,50%	250.564 22,06%	8.547 15,29%	19.274	657	29	48
Textil	5 29,41%	65.732 26,81%	4.116 29,75%	13.146	823	16	32
Transportes	8 17,78%	130.417 12,31%	1.283 1,80%	16.302	160	102	41
Vehículos	1 4,16%	16.900 0,62%	735 0,75%	16.900	735	23	70
Vidrio	1 14,29%	8.329 5,70%	275 3,21%	22.108	275	642	43
<b>Total</b>	<b>229 100%</b>	<b>6.962.988 100%</b>	<b>312.931 100%</b>	<b>30.406</b>	<b>1.366</b>	<b>111</b>	<b>30</b>

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 271	La estructura interna de la empresa en la visión de Coase. Julio 1994, 19 Págs.	Argandoña A.
D/ 272	Teaching business ethics using the case method. July 1994, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 273	Weak form market efficiency: A comparison between the Spanish and the U.S. stock markets. July 1994, 39 Pages	Martínez Abascal E. Pregel G.
D/ 274	Investing in Russia. July 1994, 36 Pages	Taylor G.
D/ 275	Aspectos éticos en la consultoría de búsqueda de directivos. Septiembre 1994, 16 Págs.	Melé D. Roig B.
D/ 276	Factores determinantes del ahorro. Septiembre 1994, 88 Págs.	Argandoña A.
D/ 277	Spain and the European social charter. September 1994, 33 Pages	Argandoña A.
D/ 278	Technology management in Spain. October 1994, 14 Pages	Riverola J. Muñoz-Seca B.
D/ 279	Códigos de conducta empresarial: ¿Pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados? Octubre 1994, 14 Págs.	Melé D.
D/ 280	Las relaciones laborales en Italia. Noviembre 1994, 61 Págs.	Gómez S. Pons M.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 281	Training the next generation of owners and managers: A possible key role for directors in family businesses. November 1994, 17 Pages	Tomaselli S.
D/ 282	Los servicios: El binomio privatización- desregulación. El caso de la educación. Diciembre 1994, 15 Págs.	Argandoña A.
D/ 283	Las relaciones laborales en el Reino Unido. Diciembre 1994, 75 Págs.	Gómez S. Pons M <sup>a</sup>
D/ 284	Isomorphic pressures on identity: The case of learning partnerships with business schools. December 1994, 21 Pages	Enrione A. Knief C. Mazza C.
D/ 285	Control and incentives in organizational design. January 1995, 22 Pages	Ricart J.E. Rosanas J.M.
D/ 286	Asset-based competition and industry structure: Recapturing the early concepts of strategic groups. January 1995, 29 Pages	Enrione A. García Pont C.
D/ 287	Finanzas en empresas familiares. Enero 1995, 19 Págs.	Vilaseca A.
D/287 BIS	Finance in Family Business. April 1995, 21 Pages	Vilaseca A.
D/ 288	Networks versus bureaucracies: The dilemmas of organizations of the future. January 1995, 41 Pages	Alvarez J.L. Ferreira M.A.
D/ 289	Consortios de exportación enfocados: El diseño y puesta en práctica. Febrero 1995, 43 Págs.	Renart L.G.