

# LAS EMPRESAS EN ASTURIAS: DOS DÉCADAS DE PROFUNDAS TRANSFORMACIONES

**Enrique Loredó Fernández**  
**Juan Ventura Victoria**  
*Universidad de Oviedo*

Las empresas de Asturias y las condiciones de su entorno han sufrido importantes transformaciones en las dos últimas décadas del siglo XX. En este contexto, el objetivo del trabajo es analizar la situación de partida de las empresas de la región y los principales cambios sufridos hasta la actualidad, haciendo especial hincapié en las estructuras de propiedad. Toda esta evolución se interpreta posteriormente tanto desde la Teoría de Recursos y Capacidades, como desde el modelo del diamante competitivo de Porter. Los elementos que ponen de relieve ambos enfoques no son excluyentes, sino más bien complementarios, para explicar la competitividad de las empresas de Asturias.

*Palabras clave:* empresa, propiedad, recursos y capacidades, diamante competitivo, Asturias.

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta tiene como objetivo describir el proceso de transformación de las empresas de Asturias en el intervalo temporal que va desde principios de los años ochenta hasta el momento actual. No ha resultado ésta una tarea sencilla. En primer lugar, existe una dificultad conceptual con el propio objeto de análisis –¿qué empresas vamos a estudiar?–. Una vez sorteado este punto, nos encontramos con que la investigación sobre el mundo de la empresa es pobre en indicadores que permitan describir la evolución agregada –al estilo de los utilizados por la Ciencia Económica– y que tampoco existen fuentes estadísticas que cubran las dos décadas del estudio. Además, la población empresarial de la región muestra una gran heterogeneidad, lo que impedirá profundizar en determinados aspectos para poder bosquejar un cuadro amplio y suficientemente representativo del conjunto. Por último, el período a analizar se ha caracterizado por un elevado dinamismo del entorno, siendo los

cambios acontecidos numerosos y de gran calado. En consecuencia, la obligada selección de temas ha dejado otros en el tintero, sin que eso quiera decir que fuesen necesariamente de importancia menor.

Abordando la primera cuestión, resulta necesario acotar el concepto de empresa que vamos a manejar. La actividad empresarial crea riqueza que se puede contabilizar a través del valor añadido, esto es mediante la diferencia entre el valor monetario de la producción y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos a otras unidades productivas. Las rentas generadas por la empresa van a remunerar la participación de los diferentes factores productivos en forma de salarios (factor trabajo), intereses (fondos financieros prestados) y beneficios (capital aportado por la propiedad). Normalmente, los estudiosos de la Economía suelen adoptar un enfoque regional y examinan el valor añadido que la actuación de las empresas genera en Asturias. Por lo tanto, su interés se centra en analizar los establecimientos –productivos y comerciales– instalados en la Comunidad, ya que son la fuente de sus rentas salariales y riqueza.

Sin negar la validez de este enfoque, en nuestro caso nos preocupan de forma destacada las empresas que tienen su dirección efectiva en la región. Para calificar una empresa como asturiana, no sólo es importante dónde se genera el valor añadido, sino también el hecho de que la gestión y la capacidad de decisión estén en Asturias. En definitiva, aunque a lo largo del artículo hablaremos con frecuencia de todo tipo de empresas localizadas en el Principado, el sentir último de gran parte de las reflexiones estará dedicado a las empresas independientes que operan desde Asturias.

En otro orden de cosas, hablar de la empresa conduce de forma directa a hablar de empresarios y de los factores que determinan la iniciativa empresarial. Una gran parte del debate sobre los problemas que han venido aquejando a la región gira alrededor del siguiente interrogante: ¿cómo efectuar la transición de una economía con fuerte peso del Estado como empresario a una economía donde la iniciativa privada sustituya a las rentas generadas por las empresas públicas? Con frecuencia, la tabla de salvación se ha visto en la captación de inversiones extranjeras que aportasen empleo, riqueza y dinamización del tejido industrial. Sin embargo, la respuesta pasa necesariamente por potenciar el factor empresarial de Asturias, en definitiva, propiciar la aparición y desarrollo de las que más arriba hemos calificado como empresas asturianas. En gran medida, el citado interrogante sobre la transición empresarial se ha ido despejando con la fuerza de los hechos y cabe afirmar que la situación actual de empresas y empresarios en Asturias ha cambiado de forma sustantiva respecto a la del período inicial.

En los apartados siguientes se revisa la posición de partida, el vuelco sufrido en las estructuras de propiedad de las empresas en Asturias y otras mutaciones experimentadas hasta llegar al presente. Finalmente, en la última parte del trabajo se discuten algunos planteamientos teóricos que nos permiten entender las transformaciones observadas en el mundo de la empresa a lo largo de estas dos décadas turbulentas.



## 2. LA SITUACIÓN DE PARTIDA

La empresa española comenzaba la década de los ochenta bajo una fortísima presión de los factores que conforman el entorno genérico. La política económica nacional<sup>1</sup> trataba de afrontar, sin mucho éxito, los efectos de la segunda crisis del petróleo, que supuso un empeoramiento radical de la relación de intercambio con el exterior. Además, la entente política era cada vez más inestable, pues los años posteriores a la aprobación de la Constitución coincidieron fatalmente con un cuadro económico sin precedentes: una profunda depresión que venía a prolongar la crisis iniciada en 1975; paro en aumento; altas tasas de inflación; tipos de interés elevados fruto de una política monetaria restrictiva; y fuertes entradas de capital que indujeron apreciaciones de la peseta<sup>2</sup>.

Tal como se describe en otros artículos del presente número de *Revista Asturiana de Economía*, los desequilibrios de la economía española, los problemas del mercado de trabajo y las crisis sectoriales se hacían notar con especial intensidad en Asturias. Este clima desfavorable se trasladaba a los niveles de actividad y a las expectativas de las empresas (cuadro 1). La capacidad instalada de las firmas industriales del Principado mostraba un elevado porcentaje de infrautilización, más de dos puntos superior a la media española. Por su parte, la cartera de pedidos se contrajo en 1980 de forma más acusada que en el resto del país. Y, finalmente, el *Índice de posición ante el mercado*, que combina el nivel de inventarios y la cartera de pedidos, también volvió a empeorar respecto al ejercicio precedente.

**Cuadro 1**  
**INDICADORES DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

	Asturias 1980	España 1980
<i>Infrautilización de la capacidad productiva</i> . En porcentaje	23,5	20,9
<i>Situación de la cartera de pedidos</i> . Diferencia entre los porcentajes de empresarios que opinan que el nivel de su cartera de pedidos es elevado y los que opinan que es débil	-57	-50
	Asturias 1980	Asturias 1979
<i>Índice de posición ante el mercado</i> . Su construcción e interpretación pueden consultarse en Sadei (1981: p. 16)	-0,39	-0,35

Fuente: Sadei (1981).

- (1) Para una descripción de la economía española del momento, pueden consultarse la monografía del Servicio de Estudios del Banco Urquijo (1980) y el trabajo de Linde (1990).
- (2) Resulta ilustrativo rescatar las palabras iniciales de un informe de coyuntura de la época, para cerciorarse de la precariedad de la situación (Piñeiro, 1980, p.1): "La despedida de 1979, con tantos y variados problemas sobre la mesa sin el menor atisbo de solución a corto plazo, no permitía abrigar ninguna clase de optimismo de cara a 1980. Que iba a ser un mal ejercicio económico estaba, tristemente, en la mente de la mayoría de los españoles, pero, ¡caramba!, no tanto como realmente ha sido".

Desde la revista asturiana *Tesón* se vaticinaba, en enero de 1980, un pronóstico suficientemente significativo del ambiente de crisis que se respiraba (Casas, 1980, p. 47): “Mayores dificultades para las empresas, que tendrán que perseguir un objetivo mínimo para el nuevo año: la supervivencia, esperando tiempos mejores, que tampoco se ven a corto plazo”.

Visto brevemente el contexto general, a continuación se comentarán una serie de rasgos comunes de las empresas de Asturias a principios de los años ochenta. Hay que ser conscientes de que, al igual que en un bosque coexisten diferentes especies, tamaños y estados de los árboles, en el entramado empresarial asturiano había una notable biodiversidad. Incluso, cabría argumentar, existían ciertos endemismos locales. Con todo, si el observador toma una distancia suficiente y supera los casos individuales, se perfilan, con cierta claridad, seis características del mapa empresarial de la época.

### *2.1. Peculiar estructura de propiedad*

Quizá la singularidad más sobresaliente de las empresas de Asturias de aquel momento fuese la identidad de sus dueños, esto es, cuáles eran los grupos institucionales que detentaban la propiedad. Efectivamente, hay una serie de rasgos en la titularidad del capital de las empresas regionales que merecen ser comentados, por las implicaciones que han tenido sobre el comportamiento posterior de los distintos agentes económicos.

En primer lugar, cabe destacar que la presencia e importancia en el Principado de las empresas con participación pública eran muy superiores a las observables en las restantes regiones españolas. La Administración Central del Estado –directamente, a través de Instituto Nacional de Industria (INI) o mediante otros organismos instrumentales– ostentaba la condición de ser el principal empresario de la región. Aparte de compañías que estaban más o menos presentes en la totalidad del país (Campsa, Iberia, Telefónica, Renfe, Banco Exterior de España, Paradores de Turismo, ...), en Asturias se localizaba un considerable número de grandes empresas industriales. Ensidesa y Hunosa constituían los dos casos más notorios, pero, como se puede apreciar en el cuadro 2, el entramado empresarial público era bastante más numeroso<sup>3</sup>.

El origen de la participación pública en estas empresas era diverso, abarcando desde la promoción económica característica de la época autárquica del franquismo (Ensidesa, Enfersa, ...), hasta el papel subsidiario asumido por el Estado cuando el capital privado abandonó determinadas compañías inviables (Hunosa, Juliana Constructora Gijonesa, ...). En todo caso, el sector público empresarial era, ante todo, fruto de la historia y adolecía de una racionalidad económica clara (Fernández, 1994a, 1994b).

---

(3) Considerando sólo las empresas integradas en el Grupo INI, en Asturias se concentraban a finales de 1981 el 21,3% del empleo del Instituto y 14,4% del valor de su inmovilizado (INI, 1984). Para interpretar estas cifras cabe señalar que la población de la región representaba únicamente el 3,01% del total nacional.

**Cuadro 2**  
**PRINCIPALES EMPRESAS PÚBLICAS CON ACTIVIDAD EN ASTURIAS**

Empresa	Actividad
Domi	Proyectos de minería
Endasa	Aluminio
Enfersa	Química
Ensidesa	Siderurgia
Fábrica Nacional de Cañones de Trubia	Material de defensa
Hunosa	Minería de carbón
Juliana Constructora Gijonesa	Construcción naval
Hijos de Justo Rodríguez, La Luz	Conservas
Medios de Comunicación Social del Estado (La Nueva España)	Prensa
Metalsa	Transformados metálicos
Minas de Figaredo	Minería de carbón
Parque de carbones de Aboño	Tratamiento de carbón
Perfrisa	Transformados metálicos
E.N. Santa Bárbara	Material de defensa
Tabacalera	Tabaco

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuervo (1983) y Catálogo Comercial del INI de 1983.

El segundo rasgo referente a la estructura de propiedad es una característica compartida con el conjunto de la gran empresa española (Bueno, 1987): la participación de grupos bancarios en el accionariado. En el caso asturiano, la banca había jugado un papel preponderante en la industrialización de la región y mantenía participaciones en numerosas empresas industriales (Cuartas, 1994). Por ejemplo, Banesto tenía distintos grados de propiedad en Asturiana de Zinc, Trefilería Moreda, Fábrica de Loza de San Claudio o Duro Felguera. Otras entidades bancarias, como los bancos Hispano Americano, Bilbao, Pastor o Herrero, también contaban con una cartera de participaciones industriales en la región.

Una tercera característica de la titularidad del capital, acaso relacionada con la anterior, era la existencia de varias sociedades cuyos títulos cotizaban en la bolsa. Las acciones de tres empresas industriales –Hidroeléctrica del Cantábrico, Duro Felguera y Asturiana de Zinc– y una financiera –Banco Herrero– se negociaban en el mercado secundario de Madrid.

Los tres agentes mencionados hasta ahora –Estado, banca e inversores en bolsa– suponían propietarios que cabría calificar como ajenos a la región. Como es lógico, junto a ellos coexistían una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas privadas de carácter familiar, que constituirían el verdadero empresariado endógeno asturiano. Pero lo realmente destacable, aunque sea adelantar una idea que se comentará con posterioridad, es que muy pocas de estas empresas y grupos familiares tenían

an una dimensión suficiente para ser actores destacados, ni siquiera en la escena nacional.

El cuadro de la empresa en Asturias atendiendo a su propiedad se completaría con una corta lista de establecimientos de capital extranjero (Bayer, Nestlé, ...) y con aquellas entidades que cabría englobar en la órbita de la economía social<sup>4</sup>. Dentro de este último grupo destacaban algunas empresas relevantes como la Central Lechera Asturiana, la Caja de Ahorros de Asturias, las dos cajas rurales asturianas y tres mutuas patronales con sede en la región. Fuera de estos casos, la importancia de la economía social en el Principado era muy reducida.

## 2.2. Dualidad de tamaños empresariales

La estructura de propiedad guardaba una estrecha relación con el tamaño de las empresas de Asturias. Las mayores firmas de la región eran, aproximadamente por este orden: (i) las principales compañías de capital público; (ii) las sociedades privadas que cotizaban en bolsa; y (iii) las entidades de economía social.

Que las mayores empresas de Asturias fuesen las compañías Ensidessa y Hunosa venía a demostrar la importancia que la empresa pública tenía en el Principado y la distorsión existente en su tejido económico. Sin embargo, más allá de este hecho, era igualmente destacable que las grandes empresas privadas, a las que cabría tildar de "campeones regionales", no conseguían entrar en los primeros puestos de la clasificación nacional de empresas. Es decir, las "grandes de Asturias" –Hidroeléctrica del Cantábrico, Banco Herrero, Duro Felguera, Caja de Ahorros de Asturias– eran medianas en el ámbito nacional<sup>5</sup> y desde luego pequeñas si se medían a escala internacional.

En lo que respecta a la población de empresas familiares, su dimensión media era muy reducida, por lo que cabría hablar de un verdadero minifundio empresarial. Existían en Asturias muy pocos grupos familiares con un tamaño que pudiera ser considerado significativo fuera de la región. Las escasas excepciones (Alsa, Masaveu, Orejas, ...) vendrían más bien a confirmar la regla.

En definitiva, el problema de la menor dimensión de la empresa española frente a sus rivales europeos (Bueno, 1987; Ballarín, 1989) era más acusado en el caso de Asturias. En una economía cerrada o intervenida como la asturiana, las unidades productivas pueden operar por debajo de la escala mínima eficiente durante largos períodos de tiempo. Sin embargo, si se generaliza la competencia, las empresas que exhiben ineficien-

---

(4) Organizaciones de tipo asociativo, cooperativo y mutual que no responden al modelo de empresa privada clásica, ni tampoco pertenecen al sector público.

(5) En la clasificación de empresas industriales de acuerdo con las ventas de 1980, Hidro-cantábrico ocupaba el puesto 44, Asturiana de Zinc el 89 y Duro Felguera el 107 (Ministerio de Industria y Energía, 1983).



cias de escala se encontrarán en una difícil posición competitiva, a no ser que basen su estrategia en una diferenciación efectiva.

### 2.3. Escasez de factor empresarial

Insistentemente se afirma que uno de los problemas crónicos de la región ha sido la falta de vocaciones empresariales. El tópico encierra gran parte de verdad, como demuestra el hecho de que la industrialización de Asturias fuese mayoritariamente obra de emprendedores y capitales foráneos, provenientes tanto de otras regiones españolas como del extranjero. El lento pero progresivo abandono de toda esta iniciativa privada exógena fue lo que llevó al Estado a invertir en actividades industriales en la región, copando gran parte del espacio que en otras zonas desarrolladas ocupa la empresa privada. Por lo tanto, no es que el sector público haya usurpado tradicionalmente el papel del emprendedor, puesto que la escasa iniciativa empresarial privada es una constante histórica anterior, señalada ya por el propio Jovellanos (Cuartas, 1994). Ahora bien, la presencia pública contribuyó a distorsionar drásticamente los incentivos que, en las economías de mercado, propician la aparición de proyectos empresariales (Cuervo, 1995).

El diagnóstico resulta sencillo: a principios de la década de los ochenta, el factor empresarial era un bien extremadamente escaso en Asturias. La creación de sociedades mercantiles –el envoltorio jurídico habitual para los proyectos de cierta dimensión– se situaba por debajo de lo que le correspondería a la región atendiendo a su población (cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**SOCIEDADES MERCANTILES CONSTITUIDAS EN 1980**

	Número	% sobre total nacional
Asturias	261	1,72
España	15.182	100,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Estadística de sociedades mercantiles 1981.

Para explicar esta situación hay que ir más allá de factores puramente económicos. La valoración que la sociedad hacía de la figura del empresario era generalmente muy negativa. En Asturias, por su peculiar sentir socio-político, se hacía notar con fuerza una característica que Serrano y Costas (1990, p. 513) describen para el conjunto del país durante los primeros años de la democracia: “el clima social beligerante, o cuanto menos receloso, con instituciones básicas de la economía moderna como el empresario y la empresa, constituyó uno de los pasivos más importantes que el intervencionismo franquista transmitió a la sociedad democrática”. Esta herencia, en el caso asturiano, pesaba aún más, ante la situación de crisis, la sacralización de la intervención pública y la deslegitimización social de la clase empre-

sarial<sup>6</sup>. En este sentido, Mazón (1994, p. 1026) señala que “durante una serie de años, la figura del empresario fue denigrada y se llegó con frecuencia a presiones de tipo personal. El ejercicio de la función empresarial fue muy desagradable y además de poco provecho. Por esta razón, la aparición de nuevos promotores durante el período llamado de transición ha sido escasa”.

#### 2.4. Precaria situación económico-financiera

La situación de crisis que atravesaba la economía asturiana en los primeros años de la década de los ochenta se puede analizar a través de las cuentas anuales de sus empresas. Para tal fin, se ha recurrido a la Central de Balances del Banco de España, que viene compilando, desde 1982, información contable de una amplia muestra de empresas industriales. Desgraciadamente, no hay una base de datos equivalente que abarque los años anteriores.

En el caso de Asturias, la Central de Balances tiene, para los ejercicios 1982 y 1983, una cobertura de 55 empresas con la sede social en la región. No obstante, esta selección no puede considerarse como ilustrativa del conjunto de las empresas asturianas, ya que en ella tienen demasiado peso las grandes empresas públicas que, al atravesar por una situación de profunda crisis, sesgarían los resultados del análisis. Por este motivo, se ha optado por restringir la población a las empresas de propiedad privada, obteniendo así un total de 44 firmas<sup>7</sup>. El limitado tamaño de la muestra, la ausencia de determinados sectores y la propia metodología de recogida de datos aconsejan cierta cautela a la hora de generalizar las conclusiones. Sin embargo, y a pesar de que no se trata de una muestra representativa desde un punto de vista estadístico, sí ofrece una buena aproximación de la situación económico-financiera de la empresa industrial promedio de la época. El cuadro 4 detalla la composición de la muestra según el tamaño de las empresas. En su conjunto, en 1982, empleaban a 7.394 trabajadores y facturaban alrededor de 87.000 millones de pesetas.

**Cuadro 4**  
**TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA**

Tamaño	Número de trabajadores	Empresas
Pequeñas	Hasta 49	19
Medianas	Entre 50 y 249	18
Grandes	Más de 250	8
<b>Total</b>		<b>44</b>

(6) De Silva (1982, p. 36) resalta que la sociedad asturiana, “cuando la crisis se viene encima, impetra soluciones más o menos mágicas de instancias situadas en otra galaxia distinta de la asturiana, lo que al tiempo que expresa un dramático sentimiento de impotencia, es una muestra de sabiduría empírica, porque se buscan las soluciones allí de donde siempre han venido: de fuera”.

(7) No obstante, en Cuervo (1983) y Fernández (1994b) se describe la situación de las empresas públicas en Asturias en el período de referencia.

Del examen simultáneo de la composición de la cuenta de pérdidas y ganancias (cuadro 5) y del balance (cuadro 6) se extraen varias observaciones de interés. En primer lugar, destaca que el resultado de explotación resulta insuficiente para cubrir la carga financiera de la deuda. Las operaciones de la empresa generan un margen exiguo, menor que los gastos financieros, por lo que el resultado de la actividad arroja un saldo negativo. Sólo gracias a los ingresos extraordinarios y, sobre todo, a los maquillajes contables (activación de intereses y revalorizaciones) el resultado final es positivo. Por lo tanto, el excedente empresarial agregado de estos ejercicios es de baja calidad y muchas empresas no debían llegar realmente al umbral de beneficios.

**Cuadro 5**  
**ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS**

	1982	1983
Valor de la producción	100	100
- Consumos intermedios	69,6	69,9
= Valor añadido bruto	30,4	30,1
- Gastos de personal	14,9	14,3
= Resultado bruto explotación	15,5	15,8
- Amortizaciones y provisiones	7,7	8,5
= Resultado neto explotación	7,8	7,3
- Carga financiera neta	9,3	8,4
= Resultado de la actividad	-1,5	-1,1
+ Otros ingresos	2,6	3,5
= Resultado antes de impuestos	1,1	2,4
- Impuesto sobre beneficio	0,4	0,3
= Resultado después de impuestos	0,7	2,1

Fuente: Central de Balances del Banco de España.

**Cuadro 6**  
**ESTRUCTURA PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS PRIVADAS**

1982	1983	ACTIVO	PASIVO	1982	1983
100	100	Total activo	Total pasivo	100	100
71	77,5	Inmovilizado	Recursos propios	33,7	43,1
66,7	72,5	Inmovilizado material	Capital	11	9,3
0	0,1	Inmovilizado inmaterial	Reservas	28,6	33,6
2,2	3,7	Gastos amortizables	Subvenciones de capital	0,1	0,1
2,2	1,3	Inmovilizado financiero	Recursos ajenos	60,1	56,6
29	22,5	Circulante	A largo plazo	37,8	37,8
8,1	7,3	Existencias	A corto plazo con coste	3,9	2,9
11,2	9,4	Clientes y deudores	A corto plazo sin coste	16,8	14,7
6	4,2	Tesorería e i.f. temporales	Ajustes por periodificación	1,6	1,2
3,7	1,6	Ajustes por periodificación	Provisiones riesgos y gastos	0,0	0,0

Fuente: Central de Balances del Banco de España.

Debe profundizarse, en segundo lugar, en el papel que la deuda tiene en esta situación. Por un lado, los activos de las empresas ofrecían un rendimiento (o rentabilidad económica) bajo, estimado en el 5,5% para el año 1983 –altos costes de los factores, infrautilización de la capacidad, atonía de la demanda–. Por otro lado, los fondos ajenos empleados tenían un coste medio del 11,2% en ese mismo ejercicio, fruto de los distintos tipos de interés vigentes en los mercados financieros en el momento de contratar cada deuda. La combinación de ambas presiones se traducía en que el endeudamiento financiero generaba un efecto reductor sobre la rentabilidad global de las empresas (o rentabilidad financiera). Expresado de manera simple, para las empresas el endeudamiento era un mal necesario, por su alto coste relativo. Por lo tanto, una de las máximas preocupaciones de los gestores de las empresas privadas era reducir los niveles de deuda<sup>8</sup> y a tal fin destinaban gran parte de los recursos generados.

En definitiva, junto a unas compañías públicas atezadas por graves problemas de viabilidad y que precisaban ajustes e inyecciones de fondos, las empresas privadas asturianas trataban de sobrevivir a una espada de Damocles de tipo financiero: hacer frente al servicio de una deuda con un coste muy superior a la rentabilidad que se podía obtener en los negocios ordinarios.

### 2.5. *Mal clima laboral*

Las relaciones laborales de las empresas de Asturias vivieron momentos de gran crispación, debido a la existencia de múltiples motivos desestabilizadores que se potenciaban entre sí (Mazón, 1994). En primer lugar, la situación de crisis económica y los cambios tecnológicos provocaron que las empresas, especialmente las industriales, encarasen el inicio de la década con la necesidad de ajustar sus plantillas. En segundo lugar, la ausencia de libertades sindicales durante la etapa anterior generó un déficit reivindicativo que, ya en la democracia, se tradujo en una dura pugna por mejorar las condiciones laborales y, en concreto, por incrementar los salarios. En tercer lugar, el marco legal no favorecía la flexibilidad laboral, ni en su vertiente cuantitativa ni en la cualitativa. Y, por último, las empresas aplicaban prácticas de gestión de los recursos humanos desfasadas, con un estilo de dirección que oscilaba del paternalismo al enfrentamiento.

Estos problemas se hacían notar con especial intensidad en el sector público empresarial, pues en él se podían observar elevados niveles salariales, alta conflictividad, absentismo, máxima estabilidad en el empleo y reducidas exigencias de productividad (Cuervo, 1995). No es extraño, por lo tanto, que las empresas públicas provocasen en Asturias un fenómeno de expulsión del sector privado (*crowding out*) en el ámbito laboral, al actuar como un polo de atracción del mejor capital humano.

---

(8) En el cuadro 6 ya se aprecia un descenso de 3,5 puntos en el peso del endeudamiento entre los años 1982 y 1983.



## 2.6. Deficiente orientación al mercado y falta de cultura innovadora

La mayor parte de las grandes empresas regionales actuaban en sectores industriales situados en las primeras etapas de la cadena productiva –minería, energía eléctrica, siderurgia, transformados metálicos, química– y con una estrecha configuración vertical. Operaban primordialmente en mercados intervenidos, regulados o con competencia limitada. En cambio, la presencia en actividades de alto valor añadido y próximas al cliente final era escasa. De ahí que no se prestase demasiada atención a la calidad y al desarrollo de capacidades comerciales: prevalecía una orientación a la producción frente a una orientación al mercado.

Las empresas radicadas en Asturias mostraban, además, una baja apertura al exterior. Las principales firmas exportadoras eran compañías públicas. Como se aprecia en el dato del cuadro 7, el conjunto de la empresa industrial privada vivía prácticamente de espaldas a los mercados exteriores. Para la mayor parte de las firmas, el mercado de referencia era el regional o, en el mejor de los casos, el nacional.

**Cuadro 7**  
**ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

	Muestra de 55 empresas públicas y privadas	Submuestra de 44 empresas privadas
Exportaciones / ventas (1982)	13,5 %	2,7 %

Fuente: Central de Balances del Banco de España.

Finalmente, también debe destacarse que entre los gestores se observaba una nula cultura de innovación. Las empresas no invertían en investigación y desarrollo (I+D)<sup>9</sup> y se limitaban a comprar las tecnologías necesarias para la fabricación de su cartera de productos (Fernández Sánchez, 1994). No se comprendía la importancia de la innovación como elemento competitivo y, en consecuencia, apenas existían departamentos o equipos de I+D intramuros de las empresas.

## 3. CAMBIOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

Comenzamos la descripción de las empresas regionales de inicios de los ochenta aludiendo a la singular estructura de propiedad y a la importancia relativa de ciertos grupos institucionales. Pues bien, como se verá seguidamente, han bastado dos décadas para dar un vuelco radical al *statu quo* entonces vigente, pasando a una situación más equiparable a la del resto del país.

(9) Los datos de la Central de Balances así lo corroboran.

### 3.1. Adelgazamiento del sector público empresarial y privatizaciones

Hasta el inicio de los ochenta, el sector público empresarial había seguido una tendencia de desordenado crecimiento, al hacerse cargo de empresas aquejadas de problemas de viabilidad. Sin embargo, los primeros años de la década supusieron un cambio de tendencia. La industria localizada en Asturias y dependiente de la Administración Central comenzó a ser sometida a procesos deliberados de adelgazamiento, de desigual intensidad según el sector de actividad del que se tratase. El primer decenio de reestructuraciones afectó fundamentalmente a la siderurgia, la construcción naval y los fertilizantes (Valdés, 1994). Mientras que, en la década de los noventa, volvió a ser la siderurgia la protagonista, a la vez que comenzaban los ajustes en la minería del carbón (Pérez, 1994; Vázquez, 1999).

Todos estos programas de reconversión estaban encaminados a racionalizar un entramado industrial sobredimensionado, obsoleto y carente de competitividad. Para ello, la Administración tuvo que realizar un considerable esfuerzo financiero, asumiendo pérdidas y costes de reducción de las plantillas, así como inyectando fondos para financiar nuevas inversiones.

**Cuadro 8**  
**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN ENSIDESA, HUNOSA Y JULIANA**

	1980	1985	1990	1995	2000
Ensidesa*	25.816	19.765	14.651	12.275	16.073
Evolución (base 1980)	100	76,56	56,75	47,55	62,26
Hunosa **	22.150	20.957	18.250	10.166	6.866
Evolución (base 1980)	100	94,61	82,39	45,90	30,00
Juliana Constructora Gijonesa ***	1.665	1.243	786	723	426
Evolución (base 1980)	100	76,65	47,21	43,42	25,59

\* Posteriormente CSI y Aceralia. Privatizada durante 1997.

\*\* El dato de 2000 incluye Minas de Figaredo.

\*\*\* Integrada en Izar en 2000.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández (1994a), Valdés (1994) y memorias de las empresas.

El recorte de tamaño queda patente si se observa la evolución de las cifras de empleo de las principales empresas públicas de la región (cuadro 8). La antigua Ensidesa ha disminuido sus efectivos durante tres lustros, a la par que modernizaba las instalaciones y sus propietarios acometían una reestructuración corporativa que la transformó en CSI –posteriormente Aceralia–. Fruto de todas estas acciones, la compañía se convirtió en una unidad empresarial viable, lo que permitiría plantearse un cambio en la propiedad en 1997.

En Hunosa el ajuste se pospuso gracias al destacado papel otorgado al carbón en la política energética nacional tras la segunda crisis del petró-

leo y al elevado poder negociador de los sindicatos del ramo. En consecuencia, el empleo comenzó a disminuir más tardíamente que en Ensidesa, aunque lo hizo de forma bastante acelerada a partir del Plan de Empresa de 1991, que supuso el cierre de varias explotaciones. Con todo, Hunosa sigue siendo una empresa totalmente inviable, cuya única justificación al inicio del siglo XXI podría ser la de constituir una herramienta de transferencia de rentas hacia las comarcas mineras de la Cuenca Central y, por extensión, al conjunto de la región<sup>10</sup>.

Juliana Constructora Gijonesa suponía la única presencia pública en Asturias dentro de la rama de actividad de la construcción naval. En los datos de empleo de esta sociedad (cuadro 8) tienen su reflejo tanto la crisis estructural que sufren los astilleros europeos, como la creciente subcontratación de la que hacen uso los constructores navales actuales –transformados cada vez más en empresas de síntesis–. La precaria situación comercial y financiera de todo el grupo de Astilleros Españoles al que pertenecía Juliana, obligó al INI a su fusión con Bazán para formar Izar: un constructor naval híbrido de buques civiles y militares.

**Cuadro 9**  
**PRINCIPALES EMPRESAS PRIVATIZADAS CON PRESENCIA**  
**EN ASTURIAS**

Empresa privatizada	Comprador
Aceralia	Arbed, Gestamp, Aristrain y OPV
Ence (Ceasa)	Consortio financiero y OPVs
Endesa (Electra de Viesgo)	OPVs
Enfersa	Ercros
Inespal	Alcoa
La Luz	Prevert
La Nueva España	Editorial Prensa Canaria
Santa Bárbara	General Dynamics
Tabacalera	OPV

OPV: Oferta Pública de Venta.

En el momento presente, el centro productivo de Juliana es, junto con Hunosa, la única empresa relevante controlada por la Administración Central que queda en el Principado. El resto de las empresas públi-

(10) Otros argumentos que tratan de justificar el papel de Hunosa –autoabastecimiento energético y ahorro de divisas– carecen de validez en un entorno económico cada vez más abierto. Además, con frecuencia se alude a los efectos indirectos e inducidos que la actividad de Hunosa genera (Sadei, 1990; Marrón, 1994). Sin embargo, los efectos indirectos en la región son relativamente reducidos (Cuervo y Vázquez, 1990) y es probable que los efectos inducidos estén sobre-estimados. En consecuencia, si se acepta que la razón de ser de Hunosa radica en servir como instrumento de transferencia de rentas, el debate debe trasladarse al análisis coste-beneficio de semejante política pública.

cas industriales que existían en Asturias a principios de los ochenta, e incluso otras firmas que entraron en el ámbito público con posterioridad<sup>11</sup>, han sido objeto de privatización (cuadro 9). Por lo tanto, la combinación de un progresivo adelgazamiento y una intensa política de privatizaciones han reducido drásticamente el peso de la empresa pública en la región<sup>12</sup>. La Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), sucesora del INI, ha dejado de ser el principal empleador empresarial de Asturias. Ahora, el ejercicio académico pendiente es el de cuantificar los efectos que el cambio de propiedad ha podido ocasionar en la eficiencia de las empresas.

### *3.2. Creciente tendencia hacia la concentración empresarial*

La segunda transformación más evidente entre las empresas de Asturias también está relacionada con la propiedad. A lo largo de estas dos décadas, y especialmente en los últimos años, se ha producido un acusado proceso de concentración empresarial. Los casos de tomas de participación, absorciones, fusiones y adquisiciones de las que han sido objeto empresas regionales han aparecido con relativa frecuencia en los medios de comunicación.

Las exigencias del entorno han forzado a las empresas a incrementar su dimensión. Para poder hacer frente a la creciente apertura, al reto tecnológico y a la comercialización masiva, las empresas precisan una masa crítica suficiente. La escala que permitía competir de forma eficiente en mercados cerrados ha dejado de ser válida en un entorno abierto. Simultáneamente, las grandes empresas y corporaciones ven en la adquisición de pequeños competidores una forma fácil de expansión, que evita un crecimiento orgánico siempre más lento. Es en estas claves en las que hay que interpretar los procesos de integración de empresas tradicionales de la región en grupos de mayor tamaño.

A efectos ilustrativos, se ha considerado una selección de tres casos tomados de distintos sectores de actividad y que no tiene ánimo alguno de exhaustividad. En primer lugar, dentro del ámbito financiero destaca la adquisición del Banco Herrero realizada por la entidad de crédito catalana La Caixa en 1995. El Banco Herrero, líder regional y situado entre la banca mediana nacional, pasó a tener un tamaño comparativo cada vez menor a medida que se llevaban a cabo las primeras mega-fusiones que convulsionaron un sistema crediticio español en proceso de liberalización. La adquisición amistosa pactada por los directivos y accionistas de control

---

(11) Electra de Viesgo, que contaba con centrales de generación y zonas de distribución en Asturias, fue adquirida por Endesa en 1991. Por su parte, la papelera Ceasa fue comprada por Ence en 1998.

(12) Durante este período se observa, no obstante, un crecimiento en el sector público empresarial dependiente de la Comunidad Autónoma y, sobre todo, de los entes locales. Sin embargo, estas empresas difieren por completo de las de corte industrial que se vienen analizando, puesto que se trata mayormente de sociedades instrumentales para la prestación de servicios públicos.



permitió la integración del Banco en uno de los principales grupos financieros del país, pero respetando su identidad regional<sup>13</sup>. Sin embargo, con esta operación se ponía punto final a la existencia de una banca independiente en Asturias.

En segundo lugar, y ya en fechas más recientes, Hidroeléctrica del Cantábrico ha sido objeto de varias ofertas públicas de adquisición por parte de empresas eléctricas de mayor dimensión. La norteamericana TXU, Unión Fenosa, la portuguesa EdP y las alemanas EnBW y RWE intentaron –en solitario o a través de consorcios– hacerse con el control de la eléctrica asturiana. Aunque el resultado final de todo este proceso es, por ahora, incierto ante los obstáculos regulatorios surgidos con algunas ofertas, lo que sí queda ya claro es que Hidrocantábrico pasará a estar dominada indirectamente por una o varias compañías extranjeras.

Finalmente, en la actividad de distribución comercial, hay dos claros ejemplos de concentraciones en los que participaron empresas de la región. En el año 1991, la cadena holandesa Unigro<sup>14</sup> compró el Grupo El Árbol y convirtió esta enseña en su marca de referencia en España. La agresiva política de adquisiciones llevada a cabo por Unigro a lo largo de todo el país desde entonces, derivó en la compra de otra empresa asturiana de distribución en 1998: Hilario Osoro, que operaba principalmente bajo la enseña Aldi.

La experiencia de estos tres sectores es perfectamente generalizable y permite poner de manifiesto que la concentración empresarial es un fenómeno que se ha acelerado de forma drástica en los últimos veinte años<sup>15</sup>.

### *3.3. Apertura a la inversión extranjera*

Las compañías extranjeras han jugado un papel destacado, tanto en las privatizaciones como en las adquisiciones de empresas privadas asturianas (Marcos, 1999). Los flujos de inversiones procedentes directa o indirectamente del exterior para la compra de unidades productivas han contribuido a cambiar la anterior estructura de propiedad de las empresas del Principado.

A través de las privatizaciones, el capital extranjero ha entrado en Aceralia, con la suscripción por parte de la luxemburguesa Arbed de un 35% del capital, que la convirtió en el socio de referencia. Por su parte, la privatización de Inespal se realizó mediante una venta directa a la multinacional norteamericana Alcoa. Finalmente, Santa Bárbara fue

---

(13) Posteriormente, a finales del año 2000, el Banco Herrero sirvió como moneda de cambio de la toma de participación del 15% del capital del Banco Sabadell por parte de La Caixa.

(14) Tras un proceso de fusión con otro distribuidor holandés pasó a denominarse Laurus.

(15) No puede dejar de mencionarse el proceso de fusión en curso entre Aceralia, Arbed y Usinor, que dará lugar a una empresa líder en la siderurgia mundial.

también vendida tras un concurso a otra compañía estadounidense: General Dynamics.

La adquisición de empresas ya existentes por parte de firmas extranjeras tiene en Asturiana de Zinc un caso muy destacado. Esta compañía, sujeta a cotización bursátil, pero tradicionalmente en la órbita de Banesto, atravesó momentos muy críticos durante los primeros años noventa, que llevaron al citado banco a suscribir ampliaciones de capital hasta alcanzar una posición mayoritaria. Cuando en 1994 el Banco Santander se hace con el control de Banesto, se inicia la búsqueda de un socio industrial, que culmina con un acuerdo con la firma suiza Glencore en 1996. Ésta fue aumentando su participación por etapas, hasta acaparar la práctica totalidad del capital a través de su empresa participada Xstrata durante el año 2001, aprovechando la parte baja del ciclo del mercado bursátil.

Más allá de las compras de empresas, sería interesante detenerse en la capacidad que ha mostrado la región para atraer inversión directa del exterior de nueva planta a lo largo de los últimos veinte años. La severa crisis de los años ochenta provocó que las distintas administraciones se esforzasen al máximo en buscar soluciones externas a la decadencia industrial de Asturias. Sin embargo, a pesar de los incentivos regionales ofrecidos, los resultados de esta política de captación industrial fueron inicialmente bastante escasos. No fue hasta 1989, cuando se consiguió un éxito notorio con el asentamiento en Tamón de la multinacional norteamericana DuPont de Nemours. Esta inversión supuso un cambio sustancial, no tanto por el posible efecto directo de arrastre, como por el prestigio de la empresa, que suponía todo un aval ante otras compañías. En este sentido, no sería aventurado afirmar que DuPont permitió introducir a Asturias en el mapa de posibles localizaciones industriales en Europa. Otras empresas industriales, como Thyssen o Milliken, también apostaron por la región, con proyectos de menor cuantía, pero bien imbricados en sus respectivos mercados.

En conjunto, como se puede apreciar en el cuadro 10, el capital extranjero ha alcanzado una considerable representación en el tejido empresarial de la región, aunque con algo de retraso respecto a lo acontecido en el resto del Estado. Ahora bien, la inversión de nueva planta no ha supuesto una alternativa suficiente al adelgazamiento del sector público y aún está por estudiar su posible contribución a la modernización de la cultura industrial asturiana.

### *3.4. El reparto de la propiedad*

¿Cómo se reparte, veinte años después, la propiedad de las empresas de Asturias? Es claro que el peso del sector público ha disminuido drásticamente. Sin embargo, es difícil de dilucidar la importancia relativa que tienen ahora las entidades bancarias o la inversión exterior. Una opción para conocer quién es el titular del capital de las compañías de la región puede ser acudir de nuevo a la Central de Balances del Banco de España. De una muestra de 144 empresas industriales privadas que tenían su sede social en Asturias, se han obtenido los datos de la estructura de propiedad al 31 de diciembre de 1999 que se recogen en el cuadro 11.

**Cuadro 10**  
**PRINCIPALES COMPAÑÍAS CON CAPITAL EXTRANJERO**  
**INSTALADAS EN ASTURIAS**

País	Empresa matriz	Nombre de la empresa	Actividad
Alemania	Thyssenkrupp Industrial	Thyssen Norte	Bienes de equipo
		Sinterstahl Asturias	Automoción
		Thyssen Henschel	Pasarelas aeropuertos
		Thyssen Guss	Fundición aluminio
	Bayer	Química Farmacéutica Bayer	Química
Alemania / Finlandia	Kme / Outokumpu	Didier Werke	Refractarios
		Phoenix Contact	Material eléctrico
		Kme	Cobre
		Laminados Oviedo Córdoba (LOCSA)	Cobre
Alemania / Portugal	EnBW / Electricidade de Portugal	Hidroeléctrica del Cantábrico	Energía eléctrica
Australia	Pioner International	Pioner Concrete Hispania	Cemento
Bélgica	Pasek	Pasek España	Refractarios
Bélgica / Italia	Seca Belgium / Saras	Continental Oil	Petróleo
Canadá	Río Narcea Gold Mines	Río Narcea Gold Mines	Minería
EE.UU.	DuPont de Nemours	DuPont Ibérica	Química
	Fluor Corporation	Fluor Daniel	Ingeniería
	Vesuvius Int. Corp.	Cookson Figueroa	Refractarios
	Gayla Industries	Eolo Gayla Industries	Ocio
	Praxair	Praxair	Química
	Carus Chemical	Carus Nalón	Química
	Adp-Gsi	Seresco	Informática
	Milliken	Milliken-Autotex Airbag	Automoción
	Alcoa	Alcoa-Inespal	Aluminio
	Francia	Saint Gobain	Cristalería Española
Gervais Danone		Danone	Productos lácteos
CLE (Bongrain)		Capsa	Productos lácteos
Bongrain		Mantequerías Arias	Productos lácteos
Japón	Suzuki Motor Corporation	Suzuki Motor España	Ciclomotores
Luxemburgo	Arbed	Aceralia	Siderurgia
	Plibrico Louxembourg	Plibrico	Refractarios
México	Difco Laboratories	Agar Asturias	Química
Reino Unido	Tenneco	Tenneco Automotive Ibérica	Automoción
	Linpac Plastics	Linpac Plastics Pravia	Embalajes
Suiza	Nestlé	Nestlé España	Productos lácteos
	Schindler Holding	Schindler	Bienes de equipo
	Xstrata	Asturiana de Zinc (AZSA)	Zinc

Fuente: Actualizado a partir de Instituto de Fomento Regional (2000): *Invertir en Asturias*, pp. 18-19.

**Cuadro 11**  
**ESTRUCTURA DE PROPIEDAD A 31/12/1999**

Tipo de propietario	% capital
Instituciones financieras	4,5
Otras empresas residentes en España	17,9
Otros titulares residentes en España	34,8
Sector exterior	42,7
Total	100,0

Fuente: Central de Balances del Banco de España.

El resultado más destacable de este análisis es el peso que ha alcanzado la inversión exterior –directa o en cartera– en la propiedad de las empresas asturianas: el 42,7% del capital de las firmas de la muestra. La apertura al exterior de la economía española ha provocado un importante flujo de inversiones que ha puesto en evidencia la vulnerabilidad de la estructura empresarial del país (Ontiveros, 1997). A pesar de que la internacionalización de la propiedad sea muchas veces un elemento de modernización y un factor de competitividad, no es menos cierto que resulta algo preocupante la falta de liderazgo nacional en muchos sectores industriales. Además, todo apunta a que en los próximos años se agudizará esta tendencia que, unida a la integración de empresas asturianas en grupos nacionales, suponen un alejamiento de los centros de decisión empresarial fuera de la región.

Otro dato a remarcar es el escaso papel que juegan las entidades de crédito como inversoras en las empresas de Asturias. Efectivamente, ha continuado el paulatino repliegue de las grandes instituciones financieras nacionales, sólo parcialmente compensado por las últimas inversiones industriales realizadas por la Caja de Ahorros de Asturias (Hidrocantábrico, Capsa y Duro Felguera) y la Caja Rural de Asturias (Capsa). La tradicional bancarización de la economía española parece que se reescribe ahora en clave estrictamente regional. Un fenómeno éste que remeda a la polémica formación de núcleos duros en las empresas privatizadas, con el objetivo de preservar su identidad frente a posibles adquisiciones hostiles contrarias a un supuesto interés general.

Finalmente, y al margen de los datos comentados, también debe mencionarse que los procesos de concentración empresarial producirán a corto plazo que tres de las cuatro sociedades vinculadas a Asturias que cotizaban en el mercado de valores abandonen –*de iure* o *de facto*– el parquet. Duro Felguera será entonces la única empresa de raigambre regional cuyos títulos se intercambien en las bolsas españolas<sup>16</sup>.

(16) Duro Felguera ha vivido unos años convulsos respecto a su estructura accionarial, tras quedarse sin un accionista de referencia. Sus fallidas alianzas, unidas a unos malos resultados, provocaron un caso insólito en España de rebelión –activismo en la jerga del gobierno empresarial– por parte de los inversores institucionales presentes en su capital. La crisis se cerró desde la propia región, tras la adquisición de un paquete de control por parte de cuatro firmas asturianas.



## 4. OTROS CAMBIOS EN EL MUNDO DE LA EMPRESA

A la vez que las empresas de Asturias transformaban sus estructuras de propiedad, se fueron produciendo otros cambios de gran trascendencia. De todas formas, estas mutaciones no deben ser consideradas como singularidades del caso asturiano, sino un reflejo de la modernización experimentada por las empresas españolas a lo largo de dos décadas.

### 4.1. *Los límites de las empresas se modifican*

Las empresas, al igual que los seres vivos, se van desarrollando en respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno. No es por tanto extraño que las entidades de la región hayan acometido estrategias de crecimiento que modificaron sus configuraciones iniciales. La expansión se dirigió hacia todas las posibles direcciones: nuevas etapas de la cadena de valor, nuevos productos y nuevos mercados.

Uno de los problemas ya comentados de la industria asturiana era su estrechez vertical y su lejanía de los clientes finales de su propio sector. Ensidesa era, a comienzos de los ochenta, un claro exponente de este posicionamiento. Sin embargo, tras la reconversión, Aceralia se integró verticalmente hacia delante, adquiriendo participaciones en diversas sociedades nacionales de distribución –Gonvarri, Laminados Velasco, Alfonso Gallardo y Ferralca, entre otras–. Otro caso de búsqueda de control del canal sería el del fabricante de pinturas Ibersa, que ante la dificultad de competir en los puntos de venta con marcas reconocidas, decidió abrir una red de establecimientos detallistas bajo una enseña propia.

Con la expansión hacia nuevas actividades y productos, los directivos tratan de compensar el insuficiente crecimiento del sector original y aprovechar sus recursos actuales. La Central Lechera Asturiana o Hidroeléctrica del Cantábrico muestran experiencias de diversificación relacionada, moderada y exitosa<sup>17</sup>. En cambio, los proyectos de tipo conglomeral de compañías como Duro Felguera<sup>18</sup> o Hunosa no han ofrecido los mismos buenos resultados.

El tercer vector de crecimiento es la expansión geográfica. Para muchas empresas que operaban sólo a escala local o regional, el primer gran salto ha sido el mercado nacional. Incluso algunas de las grandes firmas asturianas que tuvieron su crecimiento constreñido por la regulación –Cajastur, Hidrocantábrico–, aún están iniciando su implantación en otras comunidades españolas. Un caso diferente es el de Alsa, que gracias a la adjudicación de Enatcar a través de un consorcio, se ha consolidado como la empresa líder en el transporte de pasajeros por carretera en España. A lo largo de estas dos décadas, el grupo Alsa ha traspasado también las

---

(17) Una descripción de la estrategia de diversificación de Hidroeléctrica del Cantábrico puede encontrarse en Loredó (1997).

(18) Véase Acebal (1996).

fronteras y es quizá el mejor exponente –junto con Ilas– de internacionalización avanzada por parte de una empresa asturiana.

Sin abandonar la internacionalización, aunque ahora en el terreno del comercio exterior, hay que señalar que el examen de las cifras agregadas de exportaciones no permite comprender adecuadamente la nueva realidad existente entre las empresas de la región. El peso que tienen los productos transformados básicos en el comercio exterior (Sadei, 2001) enmascara la mayor tendencia exportadora observable entre las empresas de mediana y pequeña dimensión. Valle, Ballina y Fernández –elaboración de sidra–, Esmena –estructuras metálicas de almacenaje–, Armón y Gondán –construcción naval– o Top 30 –estructuras para escalada– pueden servir como ejemplos de firmas de muy distinta antigüedad que dependen en gran medida de los contratos exteriores para mantener su actividad.

Otro aspecto a reseñar, respecto a los límites de las empresas, es que cada vez se hacen menos nítidos. A escala mundial, el número de acuerdos de cooperación empresarial se ha incrementado drásticamente, en respuesta a los desafíos impuestos por la globalización y el cambio tecnológico. Las empresas recurren cada vez con mayor frecuencia a consorcios, empresas conjuntas, acuerdos de subcontratación, franquicias y otros tipos de alianzas, formando verdaderas redes empresariales de geometría variable. Aunque el informe ERA (Castells, 1994) constataba el tradicional talante individualista del colectivo empresarial asturiano, la realidad es que la cooperación y las alianzas estratégicas también se van abriendo camino en la región. Prueba de ello fueron las numerosas empresas regionales que buscaron socios tecnológicos y comerciales durante el período analizado. Si bien es cierto que algunos fracasos notorios –la entrada del grupo alemán Metallgesellschaft en Duro Felguera o de los británicos Eastern Group en Hidrocantábrico– ponen de manifiesto la gran dificultad que supone acertar en la elección del socio y hacer funcionar unos acuerdos que a priori parecen deseables.

#### *4.2. Nuevas preocupaciones empresariales*

Las preocupaciones de directivos y empresarios son hoy muy distintas a las de hace veinte años. Las empresas han ido asumiendo lentamente todo un conjunto de cambios externos y han abierto las puertas a nuevas herramientas y técnicas de gestión. Asturias no ha sido una excepción, aunque la reducida dimensión de muchas empresas impide o retarda la necesaria adaptación.

En el campo de las operaciones, destacarían cambios como la adopción de la producción ajustada, el creciente interés por la calidad y una incipiente gestión medioambiental. En coherencia con su origen, el sistema de producción ajustado o justo a tiempo se introdujo en Asturias a través de empresas relacionadas con la industria de la automoción<sup>19</sup>, para

---

(19) Véanse los casos de Suzuki (Avella y Fernández Barcala, 1997) y Apta (Avella y Fernández Barcala, 1999).

extenderse posteriormente por otros campos de actividad. Por lo que respecta a la calidad, no sería aventurado afirmar que es una de las grandes revoluciones empresariales de las últimas décadas y que su certificación es ya un requisito indispensable para poder competir en todo tipo de sectores. Buenas pruebas de ello son el creciente número de empresas asturianas certificadas conforme a las normas ISO 9000<sup>20</sup>, el éxito de la marca de garantía "Carne de Asturias"<sup>21</sup> o la positiva respuesta de la industria turística a los planes nacionales y regionales de calidad sectorial. Finalmente, la gestión medioambiental ha comenzado a calar entre la clase empresarial, en gran medida inducida por la normativa cada vez más estricta emanada desde la Unión Europea. De ahí que las empresas que ofrecen bienes y servicios medioambientales en el Principado estén ganando rápidamente importancia y, lo que es más importante, tienen aún gran potencial de desarrollo<sup>22</sup>.

La gestión financiera de las empresas de Asturias también ha experimentado una notoria transformación. A principios de los años ochenta, el sistema financiero español aún estaba fuertemente intervenido y los clientes empresariales sólo disponían de un número limitado de productos bancarios de financiación e inversión. La progresiva liberalización dio pie a una intensa innovación de productos y desintermediación, que se tradujo en una ampliación de las opciones financieras al alcance de la empresa<sup>23</sup>. Por otra parte, no conviene olvidar que la situación económico-financiera de las empresas ha mejorado radicalmente respecto a principios de los años ochenta. En el conjunto de las empresas españolas, los márgenes se ensancharon, el coste del endeudamiento se contrajo y los niveles de endeudamiento se redujeron muy por encima de lo que han hecho las empresas en otros países (Salas, 1992; PIE, 2000)<sup>24</sup>. En consecuencia, los problemas financieros han dejado de ser el condicionante central para los gestores. Es más, en algunas grandes empresas, el departamento financiero ha pasado de ser un centro pasivo de costes a un activo centro de beneficios.

Dentro del ámbito de los recursos humanos, existen nuevos planteamientos y nuevas propuestas en todas las políticas del área: flexibilidad en la contratación, flexibilidad cualitativa interna, mayor peso de la evaluación y la retribución variable, énfasis en la formación y programas de

---

(20) Escanciano (1998) analiza las motivaciones y los beneficios obtenidos con la certificación ISO 9000 por parte las empresas radicadas en Asturias.

(21) Fernández Barcala y González (2000) estudian las ventajas e inconvenientes de dicha marca de garantía.

(22) Brío y Junquera (1999 y 2001) revisan la estructura y las estrategias de las empresas que conforman el sector medioambiental en Asturias.

(23) Si se analizasen las posiciones de las empresas en la actualidad, se observarían operaciones de arrendamiento financiero, renting, factoring, préstamos a tipo variable, financiación en divisas, instrumentos de cobertura y técnicas de gestión de tesorería, entre otras.

(24) Para el caso de Asturias, pueden consultarse sendos análisis financieros en los trabajos de Fernández Álvarez (1994) y López (2000).

socialización<sup>25</sup>. Además, hay un tema que en Asturias tiene especial incidencia (Arango y Valdavida, 2000), por lo que está copando una parte destacada de la atención de los responsables de personal: la prevención de riesgos laborales.

Este rápido repaso no agota, ni mucho menos, el catálogo actual de preocupaciones empresariales. Algunas son temas ya asentados en el seno de la empresa –la investigación, desarrollo e innovación; la gestión logística; o el marketing de relaciones y la fidelización del cliente–. Otras se encuentran en un estado más incipiente –la gestión del conocimiento; la reforma de los consejos de administración, protocolos familiares y planes de sucesión; o la responsabilidad social de la empresa–. Pero quizá la máxima preocupación de la empresa del presente sea la asimilación de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones, internet y el comercio electrónico.

#### *4.3. Desarrollo de instituciones al servicio de las empresas*

Al inicio de los años ochenta, las empresas de Asturias estaban casi huérfanas de instituciones que apoyasen su trabajo. Las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación eran prácticamente el único elemento integrador del tejido empresarial. A su lado, y con frecuencia rivalizando en representatividad, se fundó la Federación Asturiana de Empresarios (FADE) en 1977. Fuera de estas entidades, la región adolecía de un entramado institucional al servicio de las empresas.

A medida que se fue desarrollando en marco autonómico y local, comenzaron a nacer –de forma algo desordenada e inconexa (Castells, 1994)– diversas entidades públicas de promoción, capital riesgo, avales y canalización de subvenciones: el Instituto de Fomento Regional (IFR), el Servicio de Asesoramiento y Promoción de Empleo (SAYPE), la Sociedad Regional de Promoción (SRP), la Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras (SODECO), Asturgar, parques tecnológicos, varios centros de empresas de diferente titularidad y la Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica Aplicada y la Tecnología (FICYT).

El mapa institucional se fue poco a poco rellenando con múltiples asociaciones privadas de corte sectorial y territorial. Asimismo, también se desarrollaron entes de tipo horizontal especializados en un campo determinado: Exportastur –exportación–; Asata –empresas de economía social–; Centro para la Calidad en Asturias y Club Asturiano de Empresas Certificadas ISO 9000 –calidad–; y Club Asturiano de la Innovación –innovación–.

---

(25) Gutiérrez (1998) realiza un estudio de casos de empresas industriales ubicadas en Asturias sobre la nueva gestión de los recursos humanos.



## 5. EL PRESENTE DE LAS EMPRESAS DE ASTURIAS

Tras este recorrido a través de dos décadas de cambios y adaptación, trazaremos ahora una visión panorámica del mapa empresarial actual de Asturias. Para analizar, en primer lugar, la forma jurídica de las empresas de la región, recurrimos a los datos del año 2000 del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística<sup>26</sup>. En el cuadro 12 se recogen el número de empresas clasificadas según su forma y la distribución comparativa entre Asturias y España.

**Cuadro 12**  
**FORMA JURÍDICA DE LAS EMPRESAS - AÑO 2000**

Forma jurídica	Asturias		España		% Asturias/España
	número	%	número	%	
Empresario individual	44.725	70,84	1.662.679	64,06	2,69
Comunidad de bienes	3.010	4,77	73.511	2,83	4,09
Sociedad limitada	11.656	18,46	612.374	23,59	1,90
Sociedad anónima	2.216	3,51	131.079	5,05	1,69
Sociedad colectiva y comanditaria	11	0,02	675	0,03	1,63
Sociedad cooperativa	361	0,57	23.456	0,90	1,54
Asociaciones y otros tipos	1.014	1,61	86.070	3,32	1,18
Organismos autónomos y otros	140	0,22	5.548	0,21	2,52
Total	63.133	100	2.595.392	100	2,43

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas (DIRCE) 2000.

En el Principado están sobre-representados, respecto a la media nacional, los empresarios individuales y las comunidades de bienes. Ambas formas jurídicas son utilizadas preferentemente en negocios de pequeña dimensión y en sectores de bajo riesgo. Por el contrario, las empresas dotadas de personalidad jurídica propia y que, en principio, están asociadas con unidades empresariales de mayor tamaño, tienen menos peso en la región. Además, las sociedades anónimas gozan de una menor presencia que las de responsabilidad limitada, lo que parece confirmar el sesgo hacia empresas de escala reducida. Finalmente, también debe destacarse la baja penetración de las empresas cooperativas, fenómeno éste que cabría extender al conjunto de la economía social.

(26) Hay que tener presente que la información del DIRCE dista de ser exacta, puesto que, al cruzarse diferentes fuentes, se producen solapamientos, errores de clasificación y omisiones. Por lo tanto, más que en los valores absolutos, la utilidad del Directorio radica en la posibilidad de realizar comparaciones geográficas, sectoriales y temporales. En todo caso, puede consultarse el trabajo de Sáez (1999) acerca de las características de la base de datos.

El DIRCE ofrece igualmente la distribución de empresas según el número de trabajadores (cuadro 13), variable que puede ser utilizada como indicador de la dimensión. Estos datos avalan directamente la hipótesis antes formulada, en el sentido de que en Asturias hay una mayor presencia de micro-empresas –hasta dos asalariados–, en detrimento de las demás. En definitiva, todo apunta a que la atomización empresarial existente veinte años atrás sigue siendo una característica comparativa de la economía asturiana y que los casos de concentración comentados en el epígrafe 3.2 han involucrado a las empresas regionales de mayor tamaño, pero no han resuelto el problema latente en la base de la pirámide.

**Cuadro 13**  
**TAMAÑO DE LAS EMPRESAS - AÑO 2000**

Número de asalariados	Asturias		España	
	Número	%	Número	%
Sin asalariados	35.770	56,66	1.417.221	54,61
De 1 a 2 asalariados	16.384	25,95	666.054	25,66
De 3 a 5 asalariados	5.612	8,89	246.660	9,50
De 6 a 9 asalariados	2.348	3,72	108.534	4,18
De 10 a 19 asalariados	1.693	2,68	85.259	3,29
De 20 a 49 asalariados	932	1,48	49.855	1,92
De 50 a 99 asalariados	231	0,37	12.362	0,48
De 100 a 199 asalariados	90	0,14	5.373	0,21
De 200 a 499 asalariados	56	0,089	2.910	0,112
De 500 a 999 asalariados	10	0,016	697	0,027
1000 o más asalariados	7	0,011	467	0,018
Total	63.133	100	2.595.392	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas (DIRCE) 2000.

En lo que respecta a la dinámica de creación de nuevas empresas, Asturias sigue alejada de la media del país. En el cuadro 14 se aprecia que el número de sociedades constituidas en la región resulta bajo para una población que ronda el 2,5% del total nacional. Es más, en las sociedades anónimas es donde se detecta un mayor desfase, lo que quizá sea un síntoma de que la falta de proyectos empresariales de mayor dimensión está aún más acentuada. A pesar de que la consideración social del empresario ha mejorado y de que existen numerosos programas públicos de incentivo y apoyo a la iniciativa empresarial, no surgen suficientes emprendedores<sup>27</sup>. Cuervo (2000) man-

(27) Los datos de creación de sociedades indican que Asturias se aleja progresivamente de la media española. Así, mientras en 1996 se constituían en la región el 1,82% de las sociedades mercantiles, en 1999 esta cifra había bajado al 1,58% y de nuevo al 1,45% en el 2000.

tiene que los empresarios no se generan espontáneamente, ni se fabrican en las universidades. Pero, aun siendo ciertas estas afirmaciones, una parte de la responsabilidad debe buscarse en el sistema educativo –a todos los niveles– que no ha fomentado el espíritu emprendedor entre las nuevas generaciones.

**Cuadro 14**  
**SOCIEDADES MERCANTILES CONSTITUIDAS EN 2000**

Forma jurídica	Asturias		España		Asturias / España
	número	%	número	%	%
Sociedad anónima	61	3,63	4.861	4,20	1,25
Sociedad limitada	1.499	89,12	105.057	90,68	1,43
Otras formas jurídicas	122	7,25	5.932	5,12	2,06
Total	1.682	100	115.850	100	1,45

Fuente: Registro Mercantil Central.

Para concluir este apartado es importante destacar cuáles son las principales empresas de Asturias. En el cuadro 15 se incluye una clasificación, según la facturación, de las mayores firmas no financieras de la región.

**Cuadro 15**  
**CLASIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE ASTURIAS**

Clasificación	Empresa	Actividad	Facturación 1999
1	Aceralia (g)	Siderurgia y metalurgia	550.797
2	Hidroeléctrica del Cantábrico (g)	Energía eléctrica	148.331
3	Capsa	Alimentación	81.900
4	Asturiana de Zinc	Metalurgia	58.913
5	Sociedad de ventas Clas	Comercio al por mayor	53.087
6	Alsa (g)	Transporte	45.039
7	Tudela Veguín (g)	Construcción	40.842
8	Alimerka (g)	Comercio al por menor	33.746
9	Industrias Lácteas Asturianas (g)	Alimentación	33.000
10	Hunosa	Minería	31.376
11	Duro Felguera (g)	Maquinaria y equipo	30.576
12	C. Farmacéutica Asturiana	Comercio al por mayor	22.096
13	Suzuki (g)	Automoción	17.900
14	Hierros y aplanaciones	Metalurgia	17.340
15	Ceasa	Papel	14.735
16	Sia Copper	Productos metálicos	14.090
17	Laminados Oviedo Córdoba	Metalurgia	12.580
18	Imasa	Ingeniería	11.963
19	Industrial Química del Nalón	Química	11.068

(g) Datos de grupo consolidado

Fuente: 5.000 mayores empresas, Actualidad Económica, nº 2.210, 30 octubre 2000.

Aunque a primera vista parecen los mismos agentes que hace veinte años, se observan cambios de interés. La empresa pública tiene una presencia ahora marginal (Hunosa) y ha quedado relegada al puesto décimo. Por otro lado, varias empresas líderes de la región se han visto envueltas en distintos procesos de concentración con sociedades extranjeras. También es interesante el caso de Central Lechera Asturiana, que ha dado un gran salto adelante gracias a su proyecto de Capsa y a su alianza con Bon-grain. Finalmente, en la tabla se reflejan otras empresas netamente asturianas que han conseguido permanecer independientes y acometer estrategias de desarrollo. Estas firmas son el mejor exponente de la modernización desde dentro del tejido empresarial de la región.

## 6. A MODO DE CONCLUSIÓN

Las empresas de Asturias han afrontado un doble cambio en los últimos veinte años. Al igual que el resto de las empresas españolas, han tenido que aprender a competir en un escenario más abierto y dinámico. Pero, además, se han visto obligadas a hacer frente a sus singularidades iniciales. Mientras que algunas de las cuestiones de partida se han resuelto, aún persisten ciertos problemas, tales como la escasa iniciativa emprendedora, el reducido tamaño de las empresas o el futuro de la minería del carbón.

Una vez descritos algunos de los aspectos más relevantes de la transformación de las empresas en Asturias a lo largo de dos décadas, se requiere interpretar los hechos con el apoyo de las teorías más adecuadas. Nuestro interés en este caso radica en conocer las causas del éxito o fracaso de las empresas o, lo que es lo mismo, por qué algunas empresas han conseguido adaptarse a las exigencias de su entorno y otras en cambio han fracasado.

En términos generales puede afirmarse que, durante este período, ha aumentado de forma notable la intensidad de la competencia para las empresas en España. Entre las múltiples causas que han contribuido a esta nueva situación podemos citar: la incorporación a las Comunidades Europeas, precisamente en un momento en el que se aceleraba el ritmo de la integración económica –del Mercado Interior a la Unión Monetaria–; la redefinición del papel del Estado, que conllevó la desregulación de muchas actividades económicas y la privatización de buena parte de las empresas públicas; y la internacionalización de la economía, sobre todo en los ámbitos comercial y financiero. Si a todo ello se une el creciente dinamismo tecnológico, no resulta aventurado señalar que lograr la adaptación al nuevo panorama competitivo dista de ser una tarea sencilla.

El enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) señala que las empresas son heterogéneas en cuanto a la dotación de activos y capacidades que poseen y que dicha heterogeneidad perdura en el tiempo debido a numerosas imperfecciones en los mercados de factores productivos. De este modo, aquellas empresas que hayan acumulado recursos y



capacidades valiosos para ser aplicados en determinados sectores obtendrán ventajas competitivas sobre las demás empresas con recursos de menor valor. Y, además, este diferencial puede perdurar en el tiempo, en la medida que pueda ser defendido de la imitación. Así pues, la capacidad competitiva de las empresas se va conformando mediante su proceso histórico, que determina en buena medida el desarrollo de activos intangibles como el capital relacional (reputación, imagen de marca), el capital humano, el capital tecnológico y la cultura organizativa. Estos activos intangibles, junto con los recursos financieros y físicos, establecen la capacidad de actuación de las empresas<sup>28</sup>.

Recurriendo a la TRC es posible vincular los casos de éxito de las empresas asturianas con las políticas de las empresas y su ajuste a las condiciones del entorno. Por ejemplo, el grupo Alsa ha mostrado tradicionalmente una gran preocupación por la formación de sus trabajadores, lo que le ha permitido desarrollar un capital humano superior. De esta manera, y apoyándose también en un esfuerzo tecnológico destacado, puede ofrecer a sus clientes un alto nivel de calidad de servicio, que le posibilita salir bien parado frente a la competencia –en muchos casos intermodal–. Además, al disponer de unas capacidades distintivas de gestión, ha podido acometer con buenos resultados procesos de crecimiento hacia otros negocios –diversificación– y hacia otros mercados –expansión geográfica–.

Por otro lado, la TRC identifica igualmente las causas del fracaso de determinadas iniciativas empresariales. Uno de los casos más notorios es el intento de diversificar las actividades de Hunosa. Esta empresa cuenta con unas capacidades no competitivas y adolece de recursos valiosos y flexibles que le ofrezcan una ventaja en otros sectores<sup>29</sup>. Sus proyectos de diversificación se basan, en la mayor parte de los casos, en el suelo industrial ocioso y en la aportación de fondos financieros, recursos por lo demás estandarizados, disponibles a través de los mercados y que no otorgan una ventaja<sup>30</sup>. Sin ser un caso tan extremo, también resulta ilustrativo el ejemplo de diversificación de Duro Felguera a finales de los ochenta. Este grupo de empresas inició una política de crecimiento en actividades no relacionadas, buscando una mayor estabilidad en sus ingresos. Sin embargo, la TRC predice que el crecimiento conglomeral no permite el aprovechamiento de los recursos valiosos actuales, puesto que, a medida que se alejan de su aplicación presente, pierden valor. En este caso, la expansión de Duro Felguera se dirigió demasiado lejos, no produjo las sinergias buscadas y, en cambio, incrementó la complejidad

---

(28) En Ventura (1994) se puede encontrar una síntesis de los postulados de la TRC.

(29) La empresa Santa Bárbara vivió una situación parecida, puesto que su incuestionable capacidad tecnológica militar carecía de usos civiles comercialmente viables.

(30) Hunosa ofrece, con cierto éxito, determinados servicios de consultoría que están basados en su inventario de conocimientos sobre la actividad minera y que reflejan que también posee algunos recursos intangibles valiosos. El comentario crítico realizado va más bien dirigido a los proyectos de diversificación industrial hacia otras actividades, para las que parece inadecuadamente dotada.

de la empresa. De ahí que, una década después, los gestores optasen por una especialización en torno al sector de los bienes de equipo, desahuciándose de las inversiones no relacionadas.

Finalmente, la TRC también ayuda a comprender los fenómenos de concentración empresarial. La existencia de empresas asturianas con activos valiosos, pero con insuficiencias en la dotación de recursos y capacidades para asegurar su viabilidad futura, explica por qué muchas compañías de la región fueron integradas en grupos nacionales e internacionales en los dos decenios precedentes. A través de la consolidación empresarial se completa la base de recursos necesaria para competir en entornos más abiertos y cambiantes.

De lo expuesto hasta ahora se desprende el papel crítico que juega la acumulación de recursos intangibles para la supervivencia a largo plazo. Hay empresas asturianas que han cosechado éxitos y no por fruto del azar o la improvisación: las empresas competitivas de la región son las que han acertado en el desarrollo de su capital relacional, tecnológico y humano. Pero no de forma genérica, sino en concordancia con los mercados y actividades en los que operan. En un plano más general, podríamos decir que la TRC nos permite identificar los factores individuales de competitividad empresarial<sup>31</sup>.

Llegados a este punto, cabe preguntarse qué recursos han constreñido el desarrollo empresarial de Asturias en estos veinte años. La respuesta no puede ser única y, aun a riesgo de simplificar en exceso, nos atreveríamos a aventurar dos hipótesis: no ha habido suficiente cantidad de factor empresarial, ni tampoco unas estructuras sectoriales propicias para la generación de recursos compartidos<sup>32</sup>. Sobre la insuficiente iniciativa emprendedora ya hemos hablado con anterioridad, siendo un problema crónico de la región que no parece haber mejorado suficientemente. Por lo tanto, nos centraremos a continuación en la escasez de recursos compartidos.

El trabajo de Porter *La ventaja competitiva de las naciones* (Porter, 1990) nos proporciona otro modelo explicativo sobre la competitividad de las empresas. De acuerdo con este autor, el éxito de una empresa está normalmente asociado con factores de su mercado doméstico: las firmas que triunfan en la escena internacional rara vez son casos aislados y distribuidos aleatoriamente, sino que forman parte de entramados o *clusters* con un origen geográfico claro. La industria química en Alemania, la fabricación de chocolates en Suiza o la producción cinematográfica en Estados Unidos serían tres ejemplos incuestionables de esta concentración, al igual que la industria cerámica en Castellón o la fabricación de alfombras en Crevillente-. A partir de este hecho, se propone que las fuentes de la ventaja competitiva radican en la propia empresa, pero deben buscarse

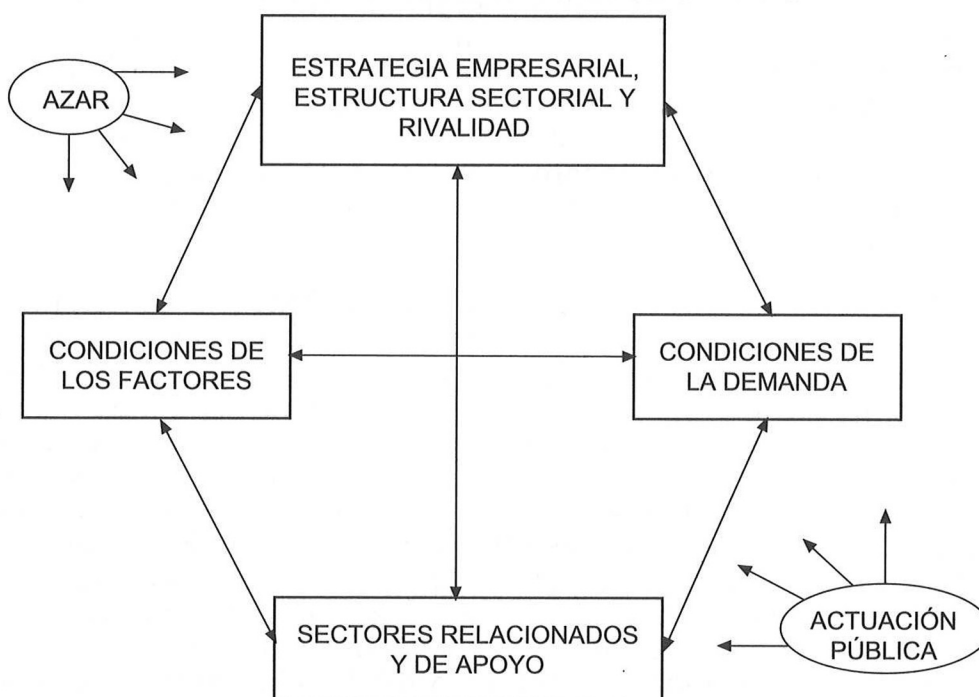
---

(31) La TRC no está exenta de críticas, fundamentalmente dirigidas al carácter tautológico de sus argumentaciones (Porter, 1991; Priem y Butler, 2001).

(32) La deficiente dotación de infraestructuras sería otra de las posibles causas explicativas.

también en la rivalidad del sector de actividad, los factores de producción, la demanda doméstica y las industrias relacionadas. La conjunción de estos cuatro atributos<sup>33</sup> conforma el denominado diamante competitivo<sup>34</sup> (gráfico 1). Los distintos elementos del modelo se interrelacionan y, desde una perspectiva dinámica, refuerzan o impiden el desarrollo de la ventaja competitiva dentro de un sector determinado<sup>35</sup>.

**Gráfico 1**  
**MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO**



Fuente: Porter (1990), p. 127.

En el caso de Asturias se hace difícil encontrar ejemplos que avalen, en positivo, la aplicabilidad de este modelo. No abundan precisamente actividades en las que varias de sus empresas sean fuertemente compe-

(33) Aunque sin desdeñar la importancia que, en ocasiones, pueden llegar a tener el azar y la intervención pública.

(34) En realidad, el planteamiento de Porter guarda cierta conexión con el concepto de distrito industrial, más habitual en disciplinas como la Economía o la Geografía: una constelación de empresas geográficamente próximas, que realizan actividades relacionadas y que se benefician de economías de aglomeración. Véase Camisón y Molina (1998) para una integración de los estudios sobre distritos industriales con la TRC.

(35) El modelo del diamante competitivo ha generado gran interés, pero también gran controversia entre la comunidad académica. Algunas críticas destacadas pueden encontrarse en Dunning (1993), Rugman y Verbeke (1993) y Davies y Ellis (2000).

titivas<sup>36</sup>. Los complejos industriales detectados en la economía regional mediante la aplicación de los índices de Streit (Sadei, 2000) muestran una articulación muy limitada en torno a los nexos carbón/electricidad y siderurgia/metal-mecánico. Ensidesa y Hunosa, que actuaban como catalizadores de sus respectivos diamantes, eran hace veinte años empresas cerradas a la competencia, poco exigentes y amparadas en el paraguas protector del sector público. Si bien han contribuido a mantener puestos de trabajo y rentas, se desincentivó el desarrollo de unas industrias auxiliares realmente competitivas y la acumulación de unos recursos compartidos clave a un nivel sectorial y regional –capital humano con formación especializada, investigación o infraestructuras específicas–. Dicho de otra manera, el negocio relativamente estable y seguro que proporcionaban las grandes empresas locomotoras de la actividad económica asturiana no suponía el caldo de cultivo adecuado para los proyectos empresariales ambiciosos. Y así llegamos al momento presente, con una pobre dotación de recursos intangibles colectivos para apoyar la acción de las empresas individuales.

Cada una de las dos teorías expuestas –la TRC y el diamante de Porter– incide en determinados aspectos de la competitividad empresarial<sup>37</sup>. El enfoque de recursos centra su atención en la empresa. La aportación de Porter, en cambio, pone el énfasis en los beneficios dinámicos de la competencia doméstica y en los efectos externos positivos de la aglomeración sectorial. En Asturias existen casos de empresas que han prosperado internacionalmente gracias a la acumulación individual de una base de recursos coherente con la estrategia a desarrollar. Sin embargo, falta iniciativa empresarial y escasean los diamantes de éxito. Recurriendo a un símil bélico, las empresas competitivas de la región son como un puñado de francotiradores autosuficientes que combaten de forma aislada. Están bien adiestrados, curtidos en mil batallas anteriores, pero son pocos, no forman unidades, ni regimientos organizados. En consecuencia, carecen de equipamientos colectivos y de apoyo. La pregunta que queda en el aire es si se podrá ganar así una guerra.

Ahora bien, no se puede negar que ha habido en la región un inicio de cambio cultural: ya no se espera que todos los problemas se solucionen desde fuera, por parte del sector público. Es decir, en la guerra empresarial, los asturianos confían cada vez menos en la intervención de las Naciones Unidas o en la ayuda humanitaria. Y eso, para el mundo de la empresa, es un primer paso en la dirección correcta.

---

(36) Algunas industrias metal-mecánicas y agroalimentarias constituyen excepciones, aunque con distintos grados de consolidación. Por ejemplo, sobre la debilidad competitiva del sector de los transformados cárnicos, pueden consultarse Suárez (1997) y Blanco y Rosal (1996).

(37) En sentido estricto, no puede decirse que ambas perspectivas teóricas estén totalmente enfrentadas. El modelo de Porter integra implícitamente aspectos de la TRC, al reconocer que la base de recursos de una empresa no depende sólo de sus inversiones anteriores, sino también de las condiciones de acceso a los recursos que existen en su entorno geográfico. A este respecto, véase Grant (1991).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acebal, L. (1996): "Grupo Duro Felguera: gestor de grandes proyectos", *Cámara Oviedo*, nº 14, pp. 28-35.
- Arango, J. y Valdvida, E. (2000): "Siniestralidad laboral y crecimiento económico en España", *Revista Asturiana de Economía*, nº 18, pp. 47-73.
- Avella, L. y Fernández, M. (1997): "Implantación de los sistemas de producción just in time en Occidente: La experiencia de Suzuki Motor España", *Revista Asturiana de Economía*, nº 10, pp. 197-220.
- Avella, L. y Fernández, M. (1999): "Implantación del sistema de producción just in time en APTA. Centro Especial de Empleo", *Revista de Economía y Empresa*, vol. 13, nº 36, pp. 127-140.
- Ballarín, E. (1989): "Dos rasgos diferenciales de la empresa española", *Revista de Economía*, nº 1, pp. 60-62.
- Blanco, J. y del Rosal, I. (1996): "La industria agroalimentaria en el área central asturiana: ¿hacia un sistema productivo local?", *Revista Asturiana de Economía*, nº 5, pp. 75-89.
- Brío, J.A. y Junquera, B. (1999): "Las empresas medioambientales en el Principado de Asturias. Actividades y estrategias competitivas", *Economía Industrial*, nº 327, pp. 135-150.
- Brío, J.A. y Junquera, B. (2001): "The environmental industry in Asturias, Spain", *Environmental Practice*, vol. 3, nº 2, June, 89-92.
- Bueno, E. (1987): *La empresa española: estructura y resultados*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- Camisón, C. y Molina, F.J. (1998): "Distritos industriales y recursos compartidos: un enfoque integrador", *Revista de Economía y Empresa*, vol. 12, nº 32, pp. 65-82.
- Casas, E. (1980): "Las empresas ante 1980. Cambios que se necesitan", *Tesón*, nº 312, enero, pp. 47-52.
- Castells, M. (dir.) (1994): *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*, Civitas, Madrid.
- Cuartas, J. (1994): "Los grupos económicos y empresariales", en J.A. Vázquez y G. Ojeda (dirs.) *Historia de la economía asturiana*, La Nueva España, Oviedo, pp. 913-928.
- Cuervo, A. (1983): *La empresa pública en España. Comentarios sobre un tema*, Discurso inaugural del curso 1983-84, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Cuervo, A. (1994): "Perspectivas de la economía asturiana en los años noventa", en Vázquez, J. A. y Ojeda, G. (dirs.), *Historia de la economía asturiana*, Ed. Prensa Asturiana, Oviedo, pp. 1057-1072.
- Cuervo, A. (1995): "Discurso de investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Oviedo", *Revista Asturiana de Economía*, nº 2, pp. 243-254.

- Cuervo, A. (2000): "¿Por qué no surgen más proyectos empresariales?", *La Nueva España*, 28 noviembre, p. 35.
- Cuervo, A. y Vázquez, J.A. (1990): "Asturias: recuperación con ajustes pendientes", *Papeles de Economía Española*, nº 45, pp. 117-134.
- Davies, H. y Ellis, P. (2000): "Porter's Competitive advantage of nations: time for the final judgement?", *Journal of Management Studies*, vol. 37, nº 8, december, pp. 1189-1213.
- De Silva, P. (1982): *Asturias: realidad y proyecto*, Noega, Gijón.
- Dunning, J.H. (1993): "Internationalizing Porter's diamond", *Management International Review*, vol. 33, nº 2, pp. 7-16.
- Escanciano García-Miranda, C. (1998): "Implantación y efectividad de la certificación ISO 9000 en el Principado de Asturias", *Revista de Minas*, nº 17-18, pp.129-137.
- Fernández Álvarez, A.I. (1994): "La empresa privada asturiana: beneficios, autofinanciación e inversión en el período 1988-1991", en J.L. García Delgado y L. Fernández de la Buelga (comp.) *Economía y empresa en Asturias*, Civitas, Madrid, pp. 581-604.
- Fernández Barcala, M. y González, M. (2000): "La garantía de calidad en el sector agroalimentario: el caso de Carne de Asturias, calidad controlada", Comunicación del X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- Fernández Sánchez, E. (1994): "El comportamiento competitivo de las empresas asturianas", en J.A. Vázquez y G. Ojeda (dirs.) *Historia de la economía asturiana*, La Nueva España, Oviedo, pp. 897-912.
- Fernández, Z. (1994a): "La empresa pública en Asturias", en Vázquez, J. A. y Ojeda, G. (dirs.), *Historia de la economía asturiana*, Ed. Prensa Asturiana, Oviedo, pp. 881-896.
- Fernández, Z. (1994b): "La empresa pública en Asturias. Situación actual y perspectivas", en García Delgado, J.L. y Fernández de la Buelga, L. (comp.) *Economía y empresa en Asturias*, Civitas, Madrid, pp. 549-574.
- Grant, R.M. (1991): "Porter's 'Competitive advantage of nations': an assessment", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 535-548.
- Gutiérrez, R. (1998): "Individualismo y colectivismo en la gestión de los recursos humanos: un estudio de casos de empresas", *Revista Asturiana de Economía*, nº 12, pp. 87-112.
- INI (1984): *INI. Datos regionales de una presencia industrial 1982*, Instituto Nacional de Industria, Madrid.
- Linde, L.M. (1990): "La profundización de la crisis económica: 1979-1982", en García Delgado, J.L. (dir.) *Economía española de la transición y la democracia*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, pp.35-57.
- López Díaz, A. (dir.) (2000): *Análisis económico y financiero de las empresas de Asturias por sectores de actividad*, Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias, Oviedo.

- Loredó, E. (1997): "Negocios emergentes en torno a la empresa eléctrica", en Aza Conejo, R. (coord.) *Innovación en la industria local*, Cotec, Madrid, pp.57-77.
- Marcos, Á. (1999): "Apertura internacional, una tradición insuficiente y necesaria", *Cámara Oviedo*, nº 27, pp. 34-38.
- Marrón, J.L. (1994): "La reconversión minera (la minería asturiana del carbón en el umbral del siglo XXI)", en J.A. Vázquez y G. Ojeda (dirs.) *Historia de la economía asturiana*, La Nueva España, Oviedo, pp. 817-832.
- Mazón, F. (1994): "Hacia una economía asturiana más competitiva", en Vázquez, J. A. y Ojeda, G. (dirs.), *Historia de la economía asturiana*, Ed. Prensa Asturiana, Oviedo, pp. 1025-1040.
- Ministerio de Industria y Energía (1983): *Las grandes empresas industriales en España 1980-1981*, Servicio de Publicaciones del Ministerio de Industria y Energía, Madrid.
- Ontiveros, E. (1997): "Las empresas españolas en el fin de siglo", *Economistas*, nº 73, pp. 6-15.
- Pérez, M.A. (1994): "La segunda reconversión siderúrgica", en Vázquez, J. A. y Ojeda, G. (dirs.), *Historia de la economía asturiana*, Ed. Prensa Asturiana, Oviedo, pp. 833-848.
- PIE (2000): *Las empresas industriales en 1999*, Programa de Investigaciones Económicas de la Fundación Empresa Pública, Madrid.
- Piñeiro, S. (1980): "La economía española en 1980", *In-cide*, nº 228, 20 diciembre, pp. 1-28.
- Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press, Londres.
- Porter, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, Winter, pp. 95-117.
- Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001): "Is the resource-based "view" a useful perspective for Strategic Management research?", *The Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, January, pp. 22-40.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1993): "Foreign subsidiaries and multinational strategic management: an extension and correction of Porter's single diamond framework", *Management International Review*, vol. 33, nº 2, 71-84.
- Sadei (1981): *Datos y cifras de la economía asturiana 1980*, Caja de Ahorros de Asturias, Oviedo.
- Sadei (1990): *Hunosa y Ensidesa. La incidencia de dos empresas públicas en Asturias*", Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias, Oviedo.
- Sadei (2000): *Cuentas regionales de Asturias. Análisis de resultados 1990-1995*, Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias, Oviedo.

- Sadei (2001): *Comercio exterior de Asturias 1999*, Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias, Oviedo.
- Sáez Rodríguez, A.I. (1999): "Una aproximación al número de empresas existentes en España: formas jurídicas y dimensión", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 250-260.
- Salas, V. (1992): "La empresa: un análisis económico frente a Europa", en E. Albi (ed.) *Europa y la competitividad de la economía española*, Ariel, Barcelona, pp. 233-250.
- Serrano, J.M. y Costas, A. (1990): "La reforma del marco institucional", en García Delgado, J.L. (dir.) *Economía española de la transición y la democracia*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, pp. 505-525.
- Servicio de Estudios del Banco Urquijo (1980): *La economía española ante la década de los 80*, Banco Urquijo, Madrid.
- Suárez, E. (1997): "Transformación y estrategias de las empresas en la industria cárnica asturiana", en Aza Conejo, R. (coord.) *Innovación en la industria local*, Cotec, Madrid, pp.23-38.
- Valdés, L. (1994): "La primera reconversión industrial (siderurgia y construcción naval)", en Vázquez, J. A. y Ojeda, G. (dirs.), *Historia de la economía asturiana*, Ed. Prensa Asturiana, Oviedo, pp. 705-720.
- Vázquez, J.A. (1999): "La economía asturiana de fin de siglo: escenarios, tendencias y estrategias", en Varios Autores, *Asturias: de una economía de transferencias a una economía productiva*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, pp.21-55.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa. Un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.

#### ABSTRACT

Asturian companies and their surrounding conditions have undergone important transformations during the last two decades of the 20th century. In this context, the aim of this work is to analyze the starting situation of the regional companies and the main changes undergone until now, paying special attention to the ownership structures.

This evolution is later interpreted from the point of view of both the Resources and Capacities Theory and the Porter's Competitive Diamond Model. The elements that both approaches highlight are not exclusive but, on the contrary, complementary, in explaining the competitiveness of companies in Asturias.

*Key words:* company, ownership, resources and capacities, competitive diamond, Asturias.