

Veronica Binda*

GRANDES EMPRESAS SALEN FUERA DE CASA: LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA E ITALIANA EN EL LARGO PLAZO

El artículo analiza el proceso de internacionalización de las grandes empresas en España e Italia en la segunda mitad del Siglo XX. La evidencia empírica recogida muestra cómo la difusión de esta estrategia ha representado un fenómeno en fuerte crecimiento en ambos países. La comparación entre las trayectorias de internacionalización seguidas, en perspectiva histórica, y las características de las empresas en estos dos casos nacionales permite hallar unos importantes rasgos comunes, pero también diferencias en la propiedad, estrategia y estructura de las firmas internacionalizadas, debido al particular contexto nacional en que las grandes empresas han actuado.

Palabras clave: internacionalización, grandes empresas, historia empresarial, estrategia, estructura organizativa, España, Italia.

Clasificación JEL: L29, N80, N84.

1. Razones de la investigación

La internacionalización de las empresas ha representado en las últimas décadas un fenómeno difundido en todo el mundo, que ha facilitado notablemente el crecimiento de las firmas, incluso en naciones industrialmente retrasadas y en países donde las pequeñas empresas habían tenido, a largo plazo, la principal ventaja competitiva. Políticas comerciales orientadas a las exportación, inversiones extranjeras

directas, creación de *joint-ventures* internacionales y aperturas *ex novo* de sucursales, han hecho posible para muchas empresas relativamente pequeñas, y orientadas únicamente al mercado nacional, explotar a fondo las oportunidades ofrecidas por el proceso de globalización y europeización que se ha consolidado durante la segunda mitad del Siglo XX, permitiéndoles aumentar notablemente sus dimensiones y su contribución al desarrollo económico nacional. Este fenómeno ha atraído la atención de varios estudiosos que, a medida que han percibido su importancia, han dedicado detallados análisis al comportamiento internacional de las empresas desde la perspectiva de la Economía empresarial, de la Dirección de empresas y

* Università Bocconi, Milano.
Versión de abril de 2009.

de la Economía aplicada¹. La nacionalidad, la identidad y los comportamientos de las empresas hoy internacionalizadas están, sin embargo, muy relacionadas con un largo proceso histórico, que ha llevado a unas firmas a salir —precozmente o no— de los propios confines, a desarrollar determinadas capacidades antes que otras y a configurarse según unas características específicas. A pesar de la existencia de estudios que utilizan este argumento a nivel internacional², la estrategia de internacionalización de las empresas, en general, y de las grandes firmas, en particular, está todavía muy poco explorada y raramente ha sido afrontada de manera sistemática en perspectiva histórica. Los estudios que se han ocupado hasta ahora de describir este fenómeno a menudo se han limitado a algunas naciones y al análisis de individuos y casos específicos de empresa, caracterizados por un escaso nivel de generalización o circunscritos a un período de tiempo reciente, con una perspectiva histórica fuertemente limitada. En el estadio actual de conocimiento sabemos muchas cosas acerca del cuándo, cuánto, cómo y por qué las grandes empresas han entrado en nuevas áreas de producto³, pero ignoramos casi completamente cuántas decidieron invertir sustancialmente sus recursos con el objetivo de una estrategia de internacionalización de sus actividades, y cuándo, cómo y por qué eso ha ocurrido. Esta carencia es aún más grave en el caso particular de las naciones que no han sido tradicionalmente sede de grandes empresas multinacionales, como por ejemplo los países del sur de Europa, donde a un creciente interés por el tema de la internacionalización de algunos grandes campeones nacionales, se contraponen aún una esca-

sa dedicación a la comprensión del fenómeno, basada en una extensa base de evidencia empírica y en el estudio del desarrollo a largo plazo de estas sociedades.

A la luz de estas consideraciones, el objetivo de la investigación es aportar una amplia panorámica sobre los tiempos, las características y la intensidad de la difusión de la estrategia de internacionalización entre las mayores empresas no financieras de dos naciones específicas pertenecientes al área geográfica de la Europa mediterránea: España e Italia. El interés de esta comparación consiste, tanto en aportar una amplia base de evidencia empírica sobre este tema, como en comparar el desarrollo de las estrategias de internacionalización en dos naciones parecidas en muchos aspectos, pero que también se han diferenciado significativamente en el curso del siglo pasado. En efecto, se trata en ambos casos de países industrialmente retrasados, que han experimentado un fuerte grado de intervencionismo estatal para intentar favorecer su desarrollo económico, predominando una cultura difusa de la empresa familiar y recibiendo abundantes flujos de capitales e inversiones directas extranjeras en sectores cruciales para el crecimiento nacional. Pero España e Italia fueron, también, naciones significativamente diferentes en la segunda mitad del Siglo XX, por ejemplo, en la entidad del retraso industrial, menos pronunciado en el primer caso, o en el régimen político que las ha caracterizado en las primeras décadas de la segunda mitad de la pasada centuria. Estas naciones han sido, además, muy distintas en lo relativo a su grado de integración económica internacional. España, a causa del apoyo dado por el régimen franquista a las potencias del Eje, durante el segundo conflicto mundial, y de las políticas autárquicas aplicadas por el mismo Franco, se encontró políticamente y económicamente aislada, al menos hasta que las presiones internacionales, en el contexto de la Guerra Fría, de un lado, y las necesidades de importar bienes materiales e inmateriales para la industrialización del país, del otro, impusieron una progresiva aproximación de los Estados Unidos a esta nación, y, a partir de

¹ Véanse por ejemplo DUNNING (1993 y 2000); BUCKLEY (1983 y 2002); PENG (2004). DURÁN HERRERA (1996, 1997 y 2005) y GUILLÉN (2005) sobre España; MARIOTTI y PISCITELLO (2006) y MARIOTTI (2008) sobre Italia.

² Véanse por ejemplo WILKINS (1970 y 1974); CHANDLER (2005); JONES (2005).

³ Para una síntesis véanse WHITTINGTON y MAYER (2000); BINDA e IVERSEN (2007).

los años sesenta del pasado siglo, supusieron un creciente nivel de integración de su economía en el contexto internacional. A pesar de que España había firmado un acuerdo preferencial con la Comunidad Económica Europea, y se había mostrado cada vez más abierta a los capitales y a las sociedades extranjeras dentro de sus confines, el país quedó excluido del club europeo hasta que acabó la dictadura. Sólo en 1986, después de un largo proceso de integración, España empezó efectivamente a formar parte de la Comunidad Económica Europea, y sólo desde aquel momento las grandes empresas nacionales comenzaron, por un lado, a experimentar con intensidad en su propio territorio los efectos sobre la competencia, derivados de la intervención de los inversores extranjeros, y, por otro, a tomarse en serio el problema de su competitividad en el interior y a nivel internacional.

Muy diferente ha sido la historia de la integración internacional italiana. Este país se enlazó al proceso de integración europea bajo el liderazgo americano ya en el curso de la reconstrucción posbélica, y, desde los primeros años cincuenta, se abrió con determinación a la economía internacional, sobre todo gracias a fuertes personalidades políticas como Cesare Merzagora y Ugo La Malfa, ministros de Comercio Exterior en los períodos siguientes, que llevaron a Italia a adherirse —junto a Francia, Alemania Occidental, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo— al pacto constitutivo de la Comunidad Económica Europea, celebrado en Roma en 1957. Desde entonces, aunque siguiendo los altibajos que han caracterizado al movimiento de creciente integración europea e internacional, las grandes empresas italianas han actuado en un contexto de apertura económica internacional, y han sido concientes de su integración en un cuadro y en una coyuntura económica mucho más amplia que la italiana.

En el contexto de un creciente nivel de integración internacional y europea, las mayores empresas de estas dos naciones han comenzado, en definitiva, a soportar las presiones, y a aprovechar las oportunidades ofrecidas por un común contexto internacional cada

vez más dinámico en momentos diferentes y con ritmos diversos.

Este artículo se propone analizar, a grandes rasgos y de forma comparativa, el proceso de difusión de la estrategia de internacionalización entre las mayores empresas de España e Italia, aportando una amplia panorámica sobre este fenómeno en ambos países, e investigando los tiempos e intensidad de la adopción de la estrategia de internacionalización: quiénes han sido los que con mayor entusiasmo han adoptado esta estrategia; si las sociedades que han decidido internacionalizarse han perseguido esta estrategia de manera concomitante con (o alternativa a) la diversificación de producto; y, finalmente, con qué estructura organizativa las grandes empresas han administrado la estrategia de internacionalización.

2. Metodología y fuentes del análisis

Para tratar de contestar estas preguntas, primero, se ha decidido identificar unos años-índice en los que efectuar la investigación empírica. Han sido elegidos: 1950, año en el que es posible efectuar un primer balance de la reconstrucción en ambos países; 1973, año que permite estudiar las grandes empresas formadas durante el período de la *golden age*, antes de que fueran afectadas por el choque petrolífero; y 2002, año de introducción del euro y momento en que se puede comprobar el impacto de la crisis económica y de los fenómenos de integración europea e internacional de los años ochenta y noventa en la transformación de la identidad y el comportamiento de las mayores sociedades. Después se han elegido las 100 mayores empresas presentes en los *benchmarks* de ambos países, identificando el tamaño de las ventas como variable de referencia para confeccionar los *rankings*. Tanto en Italia como en España ha sido imposible hallar datos, para 1950, sobre las ventas de las empresas de manera sistemática, por lo que se ha decidido adoptar un criterio diferente para el año-índice 1950, en el que las sociedades han sido ordenadas de acuerdo con el volumen de sus activos. En la muestra se han in-

cluido todas las empresas no financieras presentes en España o Italia en los años-índice elegidos, fueran del sector primario, secundario o terciario y con propietarios nacionales o extranjeros. Una vez compuestas las muestras se han recogido datos identificativos de base de todas las sociedades —como las informaciones relativas a varias partidas de balance y sus sectores de pertenencia—, y se han catalogado sus estructuras de propiedad, sus estrategias de diversificación de producto e internacionalización y sus estructuras organizativas, según las definiciones del Cuadro 1. La clasificación de los tipos de propiedad, de la estrategia y de la estructura de las empresas ha seguido la tradición de Harvard, recientemente retomada por Whittington y Mayer (2000).

La necesidad de identificar las categorías de pertenencia de las sociedades ha requerido un extenso análisis y la consideración de fuentes, tanto externas (anuarios de empresas, artículos de periódicos y revistas económicas, historias y casos de empresa escritos con un objetivo didáctico, publicaciones monográficas sobre empresas individuales, y biografías de empresarios y *mánagers*) como internas a las mismas empresas (balances, publicaciones empresariales anuales, relaciones anuales sobre la gestión para los accionistas, publicaciones conmemorativas, generalmente publicadas en caso de aniversarios de la fundación de la sociedad, y, para los años más recientes, páginas *web*).

3. Difusión de la estrategia de internacionalización en España e Italia

Los tiempos y la intensidad de la difusión de la estrategia de internacionalización, en términos agregados y tomando como referencia a las mayores empresas de los dos países analizados, presentan una trayectoria ligeramente diferente en el curso de la segunda mitad del siglo pasado (Gráfico 1).

La transición, desde la estrategia orientada al interior, a la de una mayor internacionalización ha ocurrido en España siguiendo un patrón parecido al italiano, pero con un ritmo más intenso y principalmente focalizado en

las décadas más recientes. En 1950 la estrategia de internacionalización era sustancialmente desconocida entre las mayores empresas del país. A la mitad del siglo, el 88 por 100 de las grandes empresas españolas no tenían prácticamente actividad de exportación, ni se habían establecido sucursales productivas en el extranjero, cayendo así bajo la categoría de internacionalización nula o reducida (IN). Una interpretación de este fenómeno es atribuible al fuerte aislamiento de la economía española, al menos hasta 1959. Las políticas económicas nacionalistas del general Franco derivaron en una serie de controles sobre las divisas, medidas proteccionistas y restricción a las importaciones, resultado del embargo comercial aplicado por las potencias aliadas, que duró hasta el final de los años cuarenta. España, además, no tuvo posibilidad de exportar a Europa manufacturas de empresas industriales que, de todas formas, eran, en aquel período, extremadamente pequeñas, poco competitivas y con escasos productos de valor para la exportación. Además, el estímulo a las ventas externas era casi nulo para estas empresas, ya que su exigua oferta pudo ser absorbida por la demanda nacional en aquel período en el que no era posible aprovisionarse en el exterior. En cuanto a las inversiones directas, en los años cuarenta y cincuenta, sólo unas pocas empresas españolas habían invertido en países extranjeros —en proyectos relacionados con la industria extractiva y la construcción— sobre todo en Marruecos y en algunas naciones latinoamericanas. En aquel *benchmark* pocas empresas adoptaron una estrategia de internacionalización significativa ((IM o IE) existiendo una única sociedad orientada fundamentalmente al exterior (IT) dentro de la muestra.

El cuadro correspondiente a 1973 es un tanto diferente, y en el gráfico se percibe cómo las políticas de apertura de finales de los años cincuenta y el crecimiento del país favorecieron una creciente internacionalización de las mayores empresas. Aunque la inmensa mayoría de ellas estaban únicamente orientadas al mercado interior, es destacable cómo se comenzaron a difundir estrategias de internacionalización parcial. La estrategia de

CUADRO 1

**CATEGORÍAS Y DEFINICIONES DE LA PROPIEDAD, ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN,
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS**

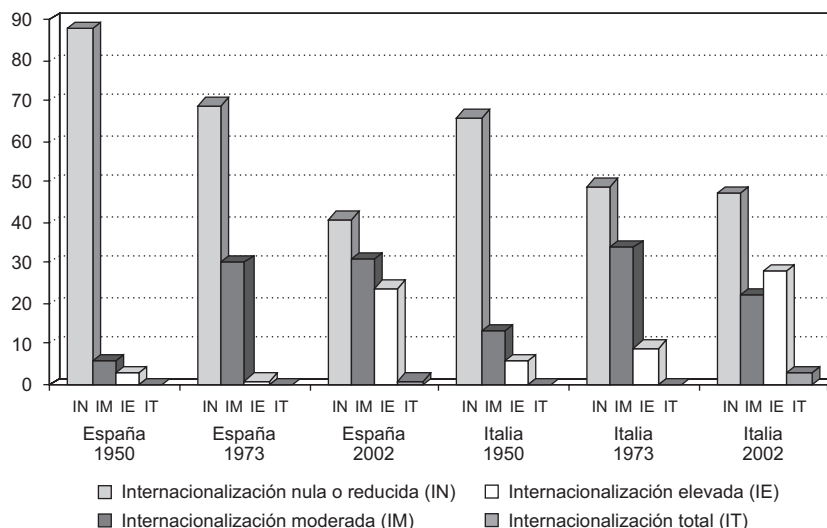
	Categoría	Definición
Propiedad	Propiedad empresarial (EMP)	Al menos un accionista posee una cuota superior al 5% y el mayor accionista es una empresa
	Propiedad bancaria o financiera (BAN)	Al menos un accionista posee una cuota superior al 5% y el mayor accionista es un banco, una caja de ahorros o un inversor institucional
	Propiedad cooperativa de una fundación (COO)	Al menos un accionista posee una cuota superior al 5% y el mayor accionista es una cooperativa o una fundación
	Propiedad difusa (DIF)	Ningún accionista posee una cuota superior al 5% del capital
	Propiedad personal (PER)	Al menos un accionista posee una cuota superior al 5% y el mayor accionista es una persona o una familia
	Propiedad estatal (EST)	Al menos un accionista posee una cuota superior al 5% y el mayor accionista es el Estado o un ente público
	Propiedad extranjera (EXT)	Al menos un accionista posee una cuota superior al 5% y el mayor accionista es un inversor extranjero
Diversificación de producto	Actividad única (AU)	Al menos el 95% de las ventas es atribuible a una única actividad
	Actividad dominante (AD)	Una actividad alcanza al menos el 70% pero no supera el 95% de las ventas
	Diversificación relacionada (DR)	Ninguna actividad llega al 70% de las ventas y existen relaciones de mercado o tecnológicas entre actividades diferentes
	Diversificación no relacionada (DNR)	Ninguna actividad llega al 70% de las ventas y no hay ninguna relación de mercado o tecnológica entre actividades diferentes
Estructura organizativa	Funcional (FUN)	Simple y centralizada. Las tareas que están bajo el nivel del director general se organizan con base tanto en las líneas de las funciones operativas como en las ventas, el <i>marketing</i> y la producción
	Funcional/holding (F/H)	Se distingue del modelo funcional sólo en cuanto añade al núcleo funcional una periferia de controladas o de sociedades a propiedad parcial, tradicionalmente dirigidas por un <i>general manager</i>
	Holding (HOL)	Constituida por un grupo de empresas con la misma propiedad o con el mismo factor de influencia, en el que la sede central tiene a menudo relaciones limitadas con las unidades operativas y en la mayor parte de los casos no sistemáticas
	Multidivisional (MD)	Las operaciones se descentralizan en divisiones autónomas, el control sobre la estrategia es centralizado, y existen equipos centrales con la tarea de proveer servicios de consultoría al <i>top management</i> y supervisar las divisiones
Internacionalización	Nula o reducida (IN)	Menos del 10% de las ventas proviene de la actividad exterior*
	Moderada (IM)	Entre el 10 y el 50% de las ventas proviene de la actividad exterior*
	Elevada (IE)	Entre el 50 y el 90% de las ventas proviene de la actividad exterior*
	Total (IT)	Más del 90% de las ventas proviene de la actividad exterior*

NOTA: * Actividad exterior = sumatorio de las exportaciones y de las ventas de las sucursales extranjeras.

FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 1

DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ENTRE LAS CIENT MAYORES EMPRESAS EN ESPAÑA E ITALIA, 1950-2002



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

orientación casi total hacia el interior era la adoptada por la mayor parte de las empresas, aunque con una sustancial disminución con respecto al período anterior (del 88 por 100 al 69 por 100), y el interés por las exportaciones y por los mercados extranjeros creció significativamente en este período. La categoría que creció más en el curso de los años cincuenta y sesenta fue la de la internacionalización moderada (IM), incrementándose del 6 por 100 al 30 por 100 de la muestra. La actividad de exportación o producción en el extranjero era aún, sin embargo, bastante limitada, así como la intensidad de los flujos de productos e inversiones directas hacia el exterior y el número de empresas que decidieron emprender dicha actividad exportadora o inversora. Tal como en el período anterior, las estrategias de internacionalización más extremas fueron absolutamente marginales.

En 2002 el cambio más significativo está representado por el hecho de que el mercado doméstico deja de

ser la única referencia para más de la mitad de las mayores empresas españolas. En otras palabras, la proporción de empresas, entre las 100 primeras, con un grado de internacionalización nulo o reducido (IN) desciende por debajo del 50 por 100. Una interpretación plausible de este fenómeno puede estar, en parte, asociada a la hipótesis de que, después de la transición a la democracia y la integración de España en la Comunidad Económica Europea, la creciente competencia internacional en el mercado interior español haya provocado serios problemas a varias de las mayores empresas nacionales. Muchas de las sociedades más importantes fueron vendidas a multinacionales extranjeras, y algunas de las grandes empresas que sobrevivieron, concentradas en la mayor parte de los casos en algunos sectores no manufactureros que continuaron protegidos unos años más, fueron capaces de reestructurarse mediante procesos de fusión, y decidieron invertir en paí-

ses extranjeros para crecer ulteriormente y poder, así, afrontar la creciente competencia en el mercado interior cuando la definitiva integración europea eliminó permanentemente las reglamentaciones de estos sectores y las barreras protectoras⁴. La tendencia a la internacionalización de las mayores empresas ha sido bastante general en este período en Europa, y a menudo se ha concretado en flujos de bienes y capitales intraeuropeos⁵. España se ha caracterizado por haber dirigido sus inversiones exteriores y sus flujos de exportación tanto a Europa como a América Latina, y en ciertos períodos preponderantemente a esta última⁶. El resultado de este proceso de internacionalización de las mayores empresas es evidente en la muestra de 2002, cuando se pasa del 69 por 100 de las grandes firmas orientadas casi exclusivamente al mercado doméstico (dato de 1973), al 41 por 100. El número de empresas con un nivel de internacionalización moderado (IM) no se transformó radicalmente en este tiempo, pasando del 30 por 100, de 1973 al 31 por 100. El aspecto que más diferencia esta muestra de la del período anterior es, sin embargo, la emergencia de un sólido conjunto de empresas con un nivel de internacionalización elevado, o mayoritariamente orientadas al mercado internacional (IE): el 24 por 100, frente al 1 por 100 de 1973. Considerado el hecho de que el mercado interior español es de dimensiones relativamente amplias, es, sin embargo, muy difícil encontrar sociedades cuya actividad internacional supere el 90 por 100 del total (IT).

Como se puede ver en el Gráfico 1, en el caso italiano observamos una sustancial reducción de la estrategia de orientación total al interior, propia de la internacionalización nula o reducida (IN), que se redujo del 65 por 100 al 49 por 100 y al 48 por 100, en 1950, 1973 y 2002, respectivamente, a medida que ganaban terreno las estrategias de diversificación geográfica predominantemente

orientadas hacia el exterior. En 1950 gran parte de la producción de las mayores empresas en Italia se dirigía al mercado nacional, y sólo unas pocas firmas de la muestra habían establecido sucursales en el exterior. Hay que subrayar que la estrategia de internacionalización no era desconocida para las empresas italianas⁷. Entre las mayores empresas del país, sin embargo, ninguna había decidido adoptar una estrategia de total internacionalización (IT) en 1950, mientras que el 65 por 100 de las grandes empresas consideradas focalizaba totalmente su producción y distribución en el mercado interior. Esta elección estratégica tenía racionalidad económica en un período en que el aumento de las rentas y de la demanda nacional permitía consistentes oportunidades en el mercado interior italiano. No faltaban, sin embargo, empresas con un grado de internacionalización moderado, es decir, mayoritariamente orientadas al mercado interior pero que habían iniciado la actividad de exportación o la introducción de sucursales productivas en el extranjero (IM). El 13 por 100 de las sociedades de la muestra, en efecto, dirigían su producción a los mercados extranjeros en más de un 10 por 100. De lo que resulta de las fuentes consultadas sólo unas pocas empresas, el 6 por 100 de la muestra, habían orientado su actividad, ya en 1950, predominantemente al exterior (IE).

Las empresas en general —y las grandes empresas en lo que concierne específicamente a esta investigación— aumentaron en el período siguiente su nivel de internacionalización, y la economía italiana era tan activa en las exportaciones que algunos economistas etiquetaron la expansión del país como *export-led growth*⁸. La categoría orientada casi totalmente al interior (IN) continuó siendo muy importante, pero disminuyó con respecto a 1950, pasando del 65 por 100 al 49 por 100. La estrategia de orientación mayoritaria al mercado interior, propia de la internacionalización moderada (IM),

⁴ BINDA (2005).

⁵ FLIGSTEIN y MERAND (2002).

⁶ GUILLÉN (2005).

⁷ FEDERICO y TONINELLI (2003).

⁸ ZAMAGNI (1991).

aumentó significativamente, casi triplicándose entre 1950 y 1973. En el año-índice considerado el 34 por 100 de las empresas se adhirieron a esta opción estratégica. El empujón hacia la internacionalización pudo tener varias causas desencadenantes y adoptó diferentes modalidades. Sólo unas pocas empresas, sin embargo, decidieron ya en 1973 adoptar una estrategia mayoritariamente orientada al exterior, característica de la internacionalización elevada (IE): el 9 por 100, contra el 6 por 100 de 1950.

El cuadro observado en 2002 parece prolongar la tendencia de un creciente nivel de internacionalización con respecto al principio de la segunda mitad del siglo, aunque a un ritmo más ralentizado en comparación con lo ocurrido entre 1950 y 1973. A pesar de que la globalización, y más aún el proceso de europeización, han ofrecido a las empresas mayores posibilidades de exportación e inversiones en el extranjero, la cuota de las grandes empresas orientadas al mercado nacional (IN) disminuyó sólo dos puntos porcentuales de 1973 a 2002: del 49 por 100 al 47 por 100 de la muestra. El principal cambio ocurrido en este período no reside, pues, en un incremento del número de las empresas internacionalizadas, sino en la intensidad con que las firmas que decidieron internacionalizarse llevaron a cabo este proceso: mientras las empresas predominantemente orientadas al mercado interior (IM) disminuyeron, bajando del 34 por 100 al 22 por 100 de la muestra, las mayoritariamente orientadas al mercado extranjero (IE) crecieron del 9 por 100 al 28 por 100, y por primera vez se registraron en 2002 firmas completamente orientadas al exterior (IT) entre las grandes empresas italianas, con el 3 por 100 del total.

En el siguiente apartado analizaremos, en cada uno de los periodos considerados, la identidad, las estrategias y las estructuras de las empresas internacionalizadas en España y en Italia. ¿Qué sectores y propietarios de empresa se han revelado más sensibles a la hora de emprender una actividad de producción o distribución en el exterior? ¿Cuándo ha ocurrido eso para los diferentes tipos de sectores y estructuras de propiedad?

¿Diversificación e internacionalización han sido estrategias alternativas? ¿Qué estructura organizativa ha sido predominantemente adoptada para administrar firmas cada vez más internacionalizadas y cómo ha evolucionado ese aspecto en el tiempo?

4. Identidad, estrategia y estructura organizativa de las grandes empresas internacionalizadas en España

La estrategia de internacionalización ha sido adoptada en España por un número creciente de sectores en la segunda mitad del Siglo XX (Cuadro 2). En 1950 sólo unas pocas sociedades habían decidido aventurarse al exterior, siendo la principal una empresa de electricidad. Si en 1973 se percibe ya una progresiva difusión de esta estrategia entre empresas de sectores mucho más numerosos, como por ejemplo las de neumáticos, mecánica, petróleo y producción de vehículos, es sólo desde 2002 cuando la opción de internacionalizarse contagió a casi todos los sectores productivos representados en la muestra. Los que con mayor entusiasmo adoptaron este tipo de estrategia fueron los sectores de alimentación, cemento, química, construcción, electrónica, neumáticos, producción de vehículos, transportes y establecimientos hoteleros. Sin embargo, persistieron sectores en que las grandes empresas prefirieron quedar orientadas exclusivamente al mercado nacional, como en el caso de la informática, la distribución comercial y las actividades culturales y recreativas.

Junto a la variedad de los sectores representados en la muestra, el tipo de empresarios que han decidido internacionalizar su empresas también ha crecido en el tiempo (Cuadro 3). Si en 1950 la internacionalización era predominantemente una estrategia característica de unas pocas firmas extranjeras y de las empresas estatales, en 1973 y en 2002 la heterogeneidad de los empresarios orientados hacia el exterior creció mucho. Después de las primeras décadas de difusión de la industrialización, en 1973, se evidencia el papel relevante desarrollado por las empresas públicas y una creciente

CUADRO 2

**PROPENSIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN POR SECTORES PRODUCTIVOS.
ESPAÑA, 1950-2002
(En %)**

	1950					1973					2002				
	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND
Actividad servicios diversos	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Actividad bancaria	100	—	—	—	—	50	50	—	—	—	—	—	—	—	—
Actividades varias	50	50	—	—	—	50	50	—	—	—	—	100	—	—	—
Alimentación y bebidas	100	—	—	—	—	75	25	—	—	—	33	33	34	—	—
Caucho y neumáticos	—	—	—	—	—	50	50	—	—	—	—	—	100	—	—
Cemento	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	100	—	—	—
Comerciales	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	91	—	—	—	9
Comunicaciones	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—
Construcciones mecánicas	100	—	—	—	—	50	50	—	—	—	—	25	50	—	25
Construcción	100	—	—	—	—	100	—	—	—	—	25	75	—	—	—
Construcción naval	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—
Correos y telecomunicaciones	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—	60	40	40	—	—
Energía eléctrica	67	—	33	—	—	100	—	—	—	—	40	60	—	—	—
Hostelería y turismo	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	100	—	—	—
Inmobiliarias	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Material electrónico	100	—	—	—	—	57	43	—	—	—	20	20	60	—	—
Minería	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—
Papel y editorial	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Petróleo	100	—	—	—	—	33	67	—	—	—	50	25	25	—	—
Química	100	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	100	—	—	—
Textil	100	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	100	—	—
Transportes	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—
Vehículos	—	—	—	—	—	50	50	—	—	—	—	29	71	—	—

NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ND = No hay datos disponibles. Ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1.

Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en España (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

CUADRO 3

**PROPENSIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN POR TIPOS DE PROPIEDAD. ESPAÑA, 1950-2002
(En %)**

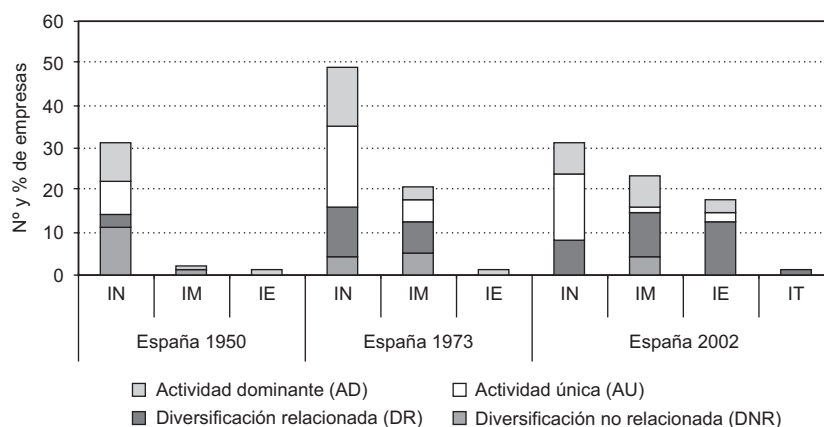
	1950					1973					2002				
	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND
Bancaria (BAN)	100	—	—	—	—	71	29	—	—	—	14	43	43	—	—
Cooperativa (COO)	—	—	—	—	—	50	50	—	—	—	33	67	—	—	—
Difusa (DIF)	100	—	—	—	—	33	67	—	—	—	—	100	—	—	—
Empresarial (EMP)	100	—	—	—	—	100	—	—	—	—	33	17	17	—	33
Estatual (EST)	100	—	—	—	—	33	67	—	—	—	60	20	20	—	—
Extranjera (EXT)	—	—	100	—	—	79	18	3	—	—	50	18	32	—	—
Personal (PER)	88	12	—	—	—	67	33	—	—	—	36	57	7	—	—

NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ND = No hay datos disponibles. Ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1.

Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en España (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

GRÁFICO 2
DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN ESPAÑA, 1950-2002



NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1. Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en España (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

tendencia de todas las categorías propietarias a adoptar este tipo de estrategia. Una vez consolidado el desarrollo industrial del país, en 2002, la difusión de las estrategias de internacionalización ha involucrado a todas las categorías de propietarios de la muestra: en todos los casos, al menos el 40 por 100 de las empresas pertenecientes a cada tipo de propiedad habían decidido aventurarse al extranjero. El único retroceso relativo fue el de las empresas públicas, que a causa del proceso de privatización emprendido en los años ochenta se habían reducido en número e importancia. Sorprende en particular la tendencia de las sucursales de las multinacionales extranjeras en relación con la estrategia de internacionalización: el 50 por 100 de las multinacionales consideraban en 2002 a España, no sólo como un mercado para sus productos, sino también como sede de importantes plataformas productivas para exportar desde la Península Ibérica hacia otras naciones.

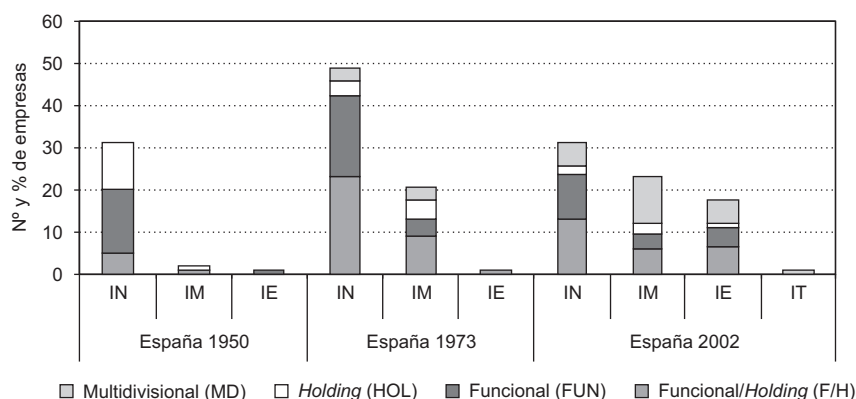
Diversificación de producto e internacionalización han sido en España estrategias concomitantes y no alternativas: las empresas más focalizadas parecen

también haber sido las menos propensas a internacionalizarse, mientras las más diferenciadas también han sido las más activas en la conquista de los mercados internacionales (Gráfico 2). La estrategia de moderada internacionalización ha sido muy a menudo perseguida por empresas diferenciadas en actividades relacionadas (DR), con la única excepción de 1950, cuando, ninguna de las dos empresas con un grado moderado de internacionalización (IM) adoptó este tipo de estrategia. En la muestra de 1973 se puede ver cómo a menudo las empresas activas en el exterior también presentaban una significativa diversificación de producto⁹. Más tarde, por ejemplo en muchas empresas del sector de la construcción, el crecimiento por diversificación ha acompañado tam-

⁹ Éste fue, por ejemplo, el caso de FEMSA, que producía motores de arranque, dinamos, baterías, alternadores, monobloques y otros aparatos eléctricos, y estaba presente con sus filiales y empresas participadas en Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Brasil, Francia, Portugal, Gran Bretaña, Italia y Marruecos.

GRÁFICO 3

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E INTERNACIONALIZACIÓN EN ESPAÑA, 1950-2002



NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1. Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en España (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

bién a un sustancial proceso de internacionalización¹⁰. En lo relativo a la adopción de una estrategia de internacionalización elevada (IE), en 1950 y 1973 el número de empresas fue en realidad muy modesto. Cuando, en 2002, España conoció un mayor nivel de internacionalización, las empresas más internacionales se revelaron también las más diversificadas en actividades relacionadas¹¹. La estrategia de total internacionalización, adoptada sólo en 2002 fue, a

menudo, adoptada igualmente por empresas con diversificación relacionada.

En lo relativo a cómo las grandes empresas en España han decidido administrar la creciente complejidad organizativa, consecuencia de la adopción de una estrategia de crecimiento más amplio y complejo, el caso español resulta sólo parcialmente coherente con la teoría chandleriana, que ha subrayado cómo, en la mayor parte de los casos, para administrar eficientemente diferentes actividades en varias áreas de producto y geográficas, la opción de mayor éxito para las empresas ha sido adoptar una estructura de tipo multidivisional (o *M-Form*)¹² (Gráfico 3). Esta estructura, ausente de la muestra en 1950, está presente en pocos casos en 1973, no existiendo datos exactos sobre su efectiva distribución estadística entre las empresas internacionalizadas. La muestra de 2002, sin embargo, prueba cómo la multidivisional fue la forma de empresa predominante

¹⁰ Cuando a continuación del gran auge de la creación de infraestructuras en España, durante los noventa, empresas como Acciona, ACS-Dragados, FCC y Ferrovial empezaron a diversificar sus actividades desde el tradicional negocio de construcción e ingeniería civil hacia múltiples direcciones (tratamiento y eliminación de residuos, limpieza de calles, conservación y mantenimiento de parques, mantenimiento de instalaciones, gestión y mantenimiento de aparcamientos, explotación y mantenimiento de autopistas de peaje, y gestión de aeropuertos y telecomunicaciones), al mismo tiempo se han internacionalizado, ampliando su actividad al resto de Europa, África y América.

¹¹ Entre los ejemplos más conocidos en esta categoría están Repsol y Telefónica, internacionalizada esta última principalmente en América Latina, pero también, en años más recientes, en Europa, y diversificada en actividades relacionadas en el sector de las telecomunicaciones.

¹² CHANDLER (1962); WHITTINGTON y MAYER (2000).

temente adoptada por la única firma totalmente orientada al mercado extranjero (IT) y por la mayoría de las sociedades con un grado de internacionalización moderado (IM), mientras que fue superada en pocos puntos porcentuales por la funcional/*holding*, en el caso de las empresas con un grado de internacionalización elevado (IE). Este último fenómeno es debido al hecho de que las sucursales de las multinacionales extranjeras, que, como ya se ha explicado, frecuentemente decidieron internacionalizar su actividad en España, eran en realidad divisiones de la casa madre en el país, y muy a menudo decidieron organizarse en pequeños grupos con ulteriores sucursales y funciones centralizadas bajo la casa madre local, es decir como funcional/*holding*.

5. Identidad, estrategia y estructura organizativa de las grandes empresas internacionalizadas en Italia

En lo relativo al caso italiano, el número de sectores que ya en 1950 se habían dirigido hacia la adopción de una estrategia de parcial o total internacionalización era realmente exiguo. Eran esencialmente el sector de la producción de caucho y neumáticos, de la actividad petrolífera y de la producción de coches. En 1973, además de estas actividades productivas, se puede notar un aumento de la propensión a internacionalizarse de las empresas de material eléctrico y electrodomésticos, así como del sector textil. Pero, como puede verse en el Cuadro 4, fue sobre todo en 2002 cuando un número realmente amplio de sectores abandonó el mercado nacional para expandirse al exterior. En un contexto decididamente más internacionalizado, se observa en particular la propensión a orientarse hacia los mercados extranjeros de sectores industriales: astilleros, producción de vehículos, textil, alimentación, cemento y mecánica. Frente a este proceso se nota cómo, por otro lado, grandes empresas de otros sectores, todavía en 2002 tenían una presencia predominantemente nacional muy elevada, como ocurrió en el caso de la distribución comercial, caucho, petróleo y correos y telecomunicaciones.

En lo relativo a la propiedad de las sociedades internacionalizadas, la difusión de la estrategia de internacionalización en el curso de la segunda mitad del siglo pasado ha coincidido en Italia, en la mayor parte de los casos, con una transformación real de los actores que adoptaron este tipo de estrategia. En 1950 el único propietario cuyas empresas tenían, en su mayoría, un nivel de internacionalización moderado (IM) era el Estado (Cuadro 5). Mientras que las empresas con propiedad difusa y las sucursales de las multinacionales extranjeras contemplaban, aunque no en la mayoría de los casos, la opción estratégica de internacionalizarse, esta elección fue adoptada muy raramente por las grandes empresas de propiedad familiar. El incremento del número de empresas internacionalizadas, en el curso de los años sesenta y setenta, se refleja en casi todas las categorías de propietarios consideradas en la muestra de 1973. Mientras que en el caso de las empresas estatales el peso porcentual de esta estrategia fue reduciéndose en este período de tiempo, las filiales de las multinacionales y, sobre todo, las empresas familiares y las controladas por otras empresas, se transformaron en las partidarias más activas de la estrategia de internacionalización. Apenas el 25 por 100 y el 30 por 100, respectivamente, de las empresas controladas por otras sociedades y de las firmas familiares estaban, en 1973, aún orientadas exclusivamente al mercado italiano, en comparación con el 71 por 100 y el 70 por 100 de dos décadas antes. Lo que ocurrió en 2002 consolida y refuerza la tendencia descrita para 1973. La propensión de las empresas públicas reducidas, en el número y en la importancia relativa en comparación con el período anterior, a la adopción de estrategias de internacionalización media o elevada ha seguido bajando, las multinacionales (a diferencia del caso español) han preferido en la inmensa mayoría de los casos quedar orientadas sólo al mercado italiano, y las sociedades cooperativas (a diferencia de lo ocurrido en España) en ningún caso han decidido expandirse más allá de los confines nacionales. Por otro lado, las sociedades pertenecientes a otras empresas y las firmas familiares han continuado

CUADRO 4
PROPENSIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN POR SECTORES PRODUCTIVOS.
ITALIA, 1950-2002
(En %)

	1950					1973					2002				
	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND
Actividades industriales diversas	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	—
Actividades varias	50	50	—	—	—	—	100	—	—	—	—	50	50	—	—
Alimentación y bebidas	100	—	—	—	—	12,5	25	25	—	37,5	43	14	43	—	—
Caucho y neumáticos	50	—	50	—	—	—	50	50	—	—	100	—	—	—	—
Cemento	100	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	—	100	—	—
Comerciales	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	88	12	—	—	—
Comunicaciones	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50	50	—	—	—
Construcciones mecánicas	80	—	—	—	20	50	25	25	—	—	25	50	25	—	—
Construcción	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—	100	—	—	—
Construcción naval	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—
Correos y telecomunicaciones	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—
Energía eléctrica	100	—	—	—	—	100	—	—	—	—	67	33	—	—	—
Informática	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	100	—	—	—
Material electrónico	67	33	—	—	—	43	43	—	—	14	50	—	25	25	—
Minería	50	—	—	—	50	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Papel y editorial	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	33	66	—	—
Petróleo	40	40	20	—	—	71	29	—	—	—	86	14	—	—	—
Química	40	—	20	—	40	62,5	25	12,5	—	—	33,3	33,3	33,3	—	—
Textil	80	—	—	—	20	—	50	—	—	50	—	—	100	—	—
Vehículos	20	60	—	—	20	—	100	—	—	—	—	—	100	—	—

NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ND = No hay datos disponibles. Ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1.

Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en Italia (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

su tendencia a vender y producir cada vez más frecuentemente al exterior.

Al igual que en España, en Italia se ha observado una conexión muy clara entre la elección de no internacionalizarse y la adopción de una estrategia de producto tipo actividad única (AU) o dominante (AD) (Gráfico 4). En el caso italiano, en todos los años-índice ha sido evidente que la internacionalización moderada fue una estrategia perseguida de manera mayoritaria por empresas con diversificación relacionada. Diversificación e internacionalización han sido adoptadas, a menudo, casi simultáneamente y, una vez alcanzado un buen nivel de especializa-

ción en un producto o rama específica y a medida que el nicho de mercado de éste fue saturándose, las empresas han ampliado casi simultáneamente sus propios confines hacia nuevos bienes y áreas geográficas¹³. En Italia, como en España, la estrategia de orientación predomi-

¹³ Magneti Marelli, por ejemplo, se especializó en la producción de pequeños motores eléctricos, logrando así explotar un segmento de mercado que le permitió competir en el contexto internacional ya antes de la Primera Guerra Mundial. Casi al mismo tiempo, la empresa explotó las competencias adquiridas en el *core business* para entrar en sectores relacionados. En los años cincuenta hallamos esta empresa ya activa en la rama «radio y televisión», «aparatos eléctricos» y «baterías».

CUADRO 5
PROPENSIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN POR TIPOS DE PROPIEDAD.
ITALIA, 1950-2002
(En %)

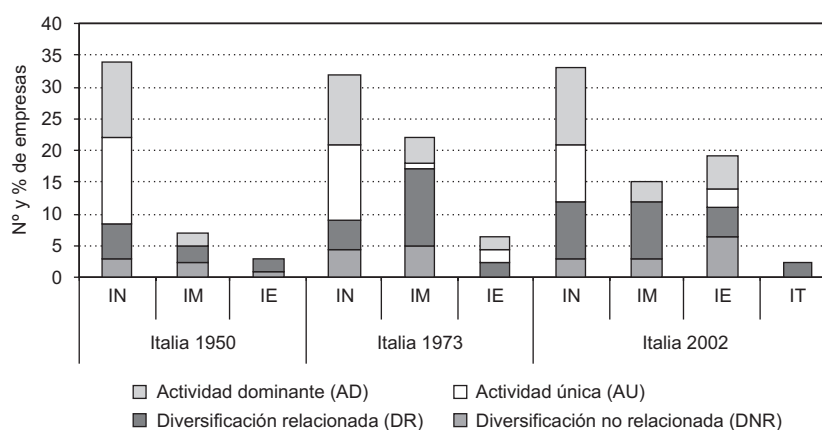
	1950					1973					2002				
	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND	IN	IM	IE	IT	ND
Bancaria (BAN)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Cooperativa (COO)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—
Difusa (DIF)	80	—	20	—	—	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Empresarial (EMP)	71	14,5	—	—	14,5	25	50	25	—	—	—	50	30	20	—
Estatual (EST)	33	67	—	—	—	50	50	—	—	—	70	20	10	—	—
Extranjera (EXT)	67	11	11	—	11	71	14	7,5	—	7,5	86	14	—	—	—
Personal (PER)	70	1	1	—	28	30	48	11	—	11	21	24	55	—	—

NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ND = No hay datos disponibles. Ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1.

Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en Italia (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

GRÁFICO 4
DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN ITALIA, 1950-2002

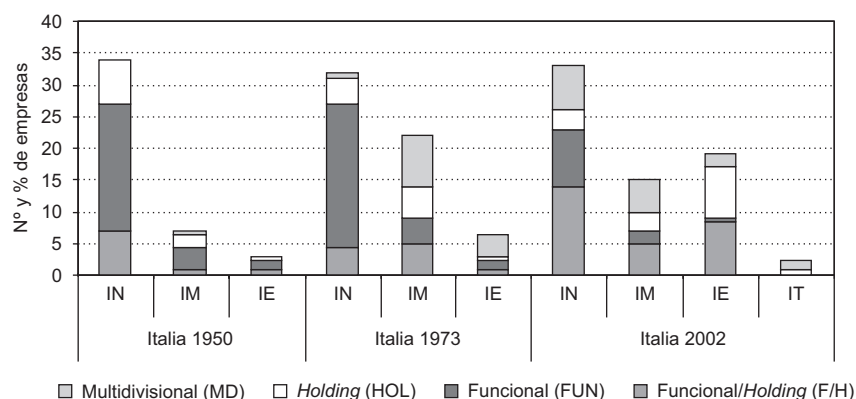


NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1. Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en Italia (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

GRÁFICO 5

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E INTERNACIONALIZACIÓN EN ITALIA, 1950-2002



NOTAS: Grados de internacionalización: IN, nula o reducida; IM, moderada; IE, elevada; IT, total; ver ampliación del significado de las abreviaturas en Cuadro 1. Composición de la muestra: 100 mayores empresas residentes en Italia (ver apartado 2).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de anuarios de sociedades, balances y memorias anuales de empresas.

nante al exterior, o internacionalización elevada, ha tenido, a menudo, una correlación bastante clara con la estrategia de diversificación avanzada. En 1950 y 1973, la mayor parte de las empresas mayoritariamente orientadas al mercado exterior perseguían al mismo tiempo una estrategia de diversificación relacionada¹⁴. En 2002, la relación entre internacionalización y diversificación se transformó en parte y, entre las empresas más internacionalizadas, la diversificación relacionada cedió a menudo el paso a la no relacionada. Las empresas más internacionalizadas eran las más grandes y diversificadas del país, que a menudo tenían inversiones en sectores y naciones muy lejanas y diferentes¹⁵. La estrategia de total

internacionalización, como en España, y sólo en 2002, ha sido perseguida por grandes empresas con diversificación relacionada. Al igual que en el caso español, diversificación e internacionalización casi nunca han sido estrategias alternativas, sino más bien concomitantes.

La evidencia empírica recogida en relación a Italia sobre las estructuras organizativas adoptadas por las empresas internacionalizadas (Gráfico 5), no confirma la tesis de Alfred Chandler sobre la correlación entre la diversificación en varias áreas de producto y mercado geográfico y la adopción de la estructura multidivisional. Siendo prácticamente desconocida hasta 1950, la forma multidivisional se afirmó en Italia en 1973 como una estructura adoptada por el 36 por 100 y el 50 por 100 de las empresas que decidieron adoptar, respectivamente, una estrategia de internacionalización moderada y de

¹⁴ Por ejemplo, fue éste el caso de Pirelli, que ya en sus primeros años había comprendido la importancia de diversificarse de su *core business*, explorando las múltiples potencialidades del caucho, desde los cables a los neumáticos, y de internacionalizarse para enfrentarse a la escasez de la demanda nacional.

¹⁵ Han tenido un papel determinante en esta transformación las empresas familiares, como Edizione Holding de la familia Benetton —que también gracias al crecimiento conseguido a nivel internacional de

su *core business* en el sector de la confección se diversificó a las autopistas y a la alimentación— y la bien conocida Parmalat de la familia Tanzi, activas en muchos sectores como la alimentación, el fútbol o el turismo.

internacionalización elevada. Como podríamos imaginarnos, por otro lado, la estructura funcional más simple ha sido elegida, en la inmensa mayoría de los casos, por las empresas que han quedado focalizadas sólo sobre el mercado nacional, por lo que no han necesitado crear divisiones para mercados no existentes. Más sorprendente resulta, en cambio, la evidencia empírica relativa a 2002, en donde no se encuentra una efectiva correspondencia entre las estrategias geográficas de negocio de las empresas y las estructuras organizativas adoptadas. Se puede ver, en efecto, cómo, empresas totalmente orientadas al mercado nacional decidieron adoptar la forma multidivisional (*M-Form*), y, por otro lado, cómo todas las estrategias de expansión al extranjero fueron administradas con la forma multidivisional, al menos en la misma medida que con los otros tipos de estructura organizativa. Si el primer fenómeno se puede interpretar considerando la adopción de la *M-form* como consecuencia de la opción de perseguir una diversificación de producto y no de mercado geográfico, la segunda tendencia resalta un rasgo fundamental de las grandes empresas en la Italia contemporánea: la persistencia de la estructura organizativa de *holding*, de grupo de empresas, tanto en su forma pura como la de funcional/*holding*¹⁶.

6. Conclusiones

El análisis de la evolución de las estrategias de internacionalización en perspectiva histórica y comparada permite destacar que, tanto en el caso español como en el italiano, la decisión de las grandes empresas de aventurarse al exterior ha sido ciertamente facilitada por las oportunidades ofrecidas por el proceso de creciente

globalización y europeización de las últimas décadas del Siglo XX. La expansión internacional de las empresas no ha sido, sin embargo, una estrategia emprendida de repente, sino el resultado de una trayectoria de largo plazo iniciada, en gran parte, en el caso italiano ya en los años cincuenta, y en el español algo más tarde, mientras que las mayores empresas en el país estaban efectivamente creciendo y desarrollando sus capacidades y áreas de negocios. Si al principio eran pocos los sectores que intentaron aventurarse en el extranjero, con el paso del tiempo en ambos países han quedado pocos excluidos de este fenómeno. En el contexto de la historia económica de dos naciones industrialmente retrasadas, en las que el Estado ha desarrollado un papel fundamental en la promoción de la industrialización nacional, no es raro el hecho de que el primer paso hacia el extranjero haya sido generalmente realizado, en ambos casos, por grandes empresas pertenecientes a los *holding* públicos, seguidas por un número más tímido de empresas familiares, otro rasgo común de estas dos naciones.

De nuevo la historia ayuda a explicar por qué en Italia las empresas más internacionalizadas en 2002 fueron generalmente sociedades industriales de propiedad familiar, mientras que en España se trataba, o de empresas industriales filiales de multinacionales extranjeras, o de empresas de origen público o sometidas en el pasado a una fuerte regulación en sectores no industriales (financiero, energéticos, de telecomunicaciones). En Italia, efectivamente, ha habido una fuerte continuidad en el predominio de las grandes empresas industriales de propiedad familiar, que han aumentado su número e influencia aún más a causa de las privatizaciones, y que han continuado sustancialmente su trayectoria hacia la internacionalización iniciada décadas atrás. En el caso español, en cambio, la discontinuidad provocada por la transición a la democracia y la integración en la Comunidad Económica Europea, en los años ochenta, ha cambiado sustancialmente el panorama de las características de las grandes empresas en el país. Las mayores firmas industriales han sido, en

¹⁶ Las sociedades que decidieron adoptar una estrategia de internacionalización moderada —como, por ejemplo, Fininvest, Cofide y Artsana— o más agresiva —como FIAT, Olivetti, Edizione Holding y Parmalat— fueron a menudo estructuradas en forma de grupo de empresas y no de multidivisionales integradas, y sus actividades no fueron unívoca y orgánicamente repartidas en divisiones administrativas.

la mayor parte de los casos, cedidas a las multinacionales extranjeras, que las han utilizado como importantes plataformas para la exportación fuera de España, mientras que, al mismo tiempo, grandes empresas de servicios que operaban en sectores más estrictamente protegidos y reglamentados han continuado siendo de propiedad nacional, se han fortalecido gracias a procesos de reestructuración y fusión, y en pocos años se han convertido en firmas multinacionales activas tanto en América Latina como en Europa¹⁷. Además, la historia prueba cómo, tanto en el caso español como en el italiano, las grandes empresas han mostrado una fuerte tendencia a emprender la estrategia de internacionalización dentro de un cuadro de crecimiento más amplio, que ha incluido a menudo también la diversificación de producto, y una relativa desconfianza hacia modelos de estructura organizativa «americana» para administrar este proceso de crecimiento, manifestando hasta tiempos muy recientes, con respecto de otras naciones europeas, una relativa aversión a la creación de divisiones geográficas dotadas de autonomía dentro de la empresa y manteniendo algunos rasgos organizativos de largo plazo, como la adopción de una estructura *holding* o funcional/*holding*.

Referencias bibliográficas

- [1] AMATORI, F. y COLLI, A. (1999): *Impresa e Industria in Italia*, Marsilio, Venecia.
- [2] BINDA, V. (2005): «Entre el Estado y las multinacionales: la empresa industrial española en los años de la integración a la CEE», *Revista de Historia Industrial*, número 28, Barcelona, páginas 117-154.
- [3] BINDA, V. (2007): «Le défi américain» nell'Europa del Sud - *Storia della grande impresa in Italia e in Spagna nella seconda metà del Ventesimo secolo*, tesis doctoral, Università Bocconi, Milán.
- [4] BINDA, V. y IVERSEN, M. J. (2007): «Towards a 'Managerial Revolution' in European Business? The Transformation of Danish and Spanish Big Business, 1973-2003», *Business History*, volumen 49, número 4, páginas 506-530.
- [5] BUCKLEY, P. J. (1983): «New Theories of International Business, Some Unresolved Issues», en CASSON, M. (coord.), *The Growth of International Business*, George Allen & Unwin, Londres, páginas 34-50.
- [6] BUCKLEY, P. J. (2002): «Is the International Business Research Agenda Running out of Steam?», *Journal of International Business Studies*, volumen 33, número 2, páginas 365-373.
- [7] CARRERAS, A. y TAFUNELL, X. (1993): «National Enterprise. Spanish Big Manufacturing Firms (1917-1990) between State and Market», *Economic Working Paper* 93, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- [8] CARRERAS, A. y TAFUNELL, X. (2003): *Historia Económica de la España Contemporánea*, Crítica, Barcelona.
- [9] CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge (Mass.).
- [10] CHANDLER, A. D. (2005): *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge University Press, Nueva York.
- [11] COLLI, A. (2002): *Il Quarto Capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venecia.
- [12] DUNNING, J. H. (1993): *The Globalization of Business*, Routledge, Londres.
- [13] DUNNING, J. H. (2000): «The Eclectic Paradigm as an Envelopment for Economic and Business Theories of MNE Activity», *International Business Review*, número 9, páginas 163-190.
- [14] DURÁN HERRERA, J. J. (coord.) (1996): *Multinacionales españolas I - Algunos casos relevantes*, Piramide, Madrid.
- [15] DURÁN HERRERA, J. J. (coord.) (1997): *Multinacionales españolas II - Nuevas experiencias de internacionalización*, Piramide, Madrid.
- [16] DURÁN HERRERA, J. J. (coord.) (2005): *La empresa multinacional española - Estrategias y ventajas competitivas*, Minerva, Madrid.
- [17] FEDERICO, G. y TONINELLI, P. A. (2003): «Le strategie delle imprese dall'Unità al 1973», en GIANNETTI, R. y VASTA, M., *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, páginas 299-370.
- [18] FLIGSTEIN, N. y MERAND, F. (2002): «Globalization or Europeanization? Evidence on the European Economy since 1980», *Acta Sociologica*, número 45, 7-22.
- [19] GIANNETTI, R. y VASTA, M. (coord.) (2003): *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna.
- [20] GUILLÉN, M. (2001): *The Limits of Convergence - Globalisation and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*, Princeton University Press, Princeton.
- [21] GUILLÉN, M. (2005): *The Rise of Spanish Multinationals*, Cambridge University Press, Cambridge (Mass.).
- [22] JONES, G. (2005): *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford University Press, Oxford.

¹⁷ DURÁN HERRERA (1996 y 1997); GUILLÉN (2005).

- [23] MARIOTTI, S. y PISCITELLO, L. (coord.) (2006): *Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna.
- [24] MARIOTTI, S. y MULTINELLI, M. (2008): *Italia multinazionale 2008*, Rubbettino, Catanzaro.
- [25] PENG, M. W. (2004): «Identifying the Big Question in International Business Research», *Journal of International Business Studies*, volumen 35, número 2, páginas 99-108.
- [26] SCHLEIFER, A. y VISHNY, R. W. (1996): «Large Shareholders and Corporate Control», en *Journal of Political Economy*, número 94, páginas 461-488.
- [27] WHITTINGTON, R. y MAYER, M. (2000): *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, Oxford.
- [28] WILKINS, M. (1970): *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press.
- [29] WILKINS, M. (1974): *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Press.
- [30] ZAMAGNI, V. (1990): *Dalla Periferia al Centro - La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Il Mulino, Bologna.