

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers núm. 45

Título: La pequena y mediana empresa como pilar básico de una Economía Social de Mercado. Su importancia para el crecimiento y el empleo.

Autor: R. Biskup

Fecha: Abril 1985.



DOC-1-B-45

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS  
ALCALA DE HENARES



Working Papers núm. 45

Título: La pequeña y mediana empresa como pilar básico de una Economía Social de Mercado. Su importancia para el crecimiento y el empleo.

Autor: R. Biskup

Fecha: Abril 1985.

Responsables de Redacción:

- Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
- Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes

Secretariado de Redacción:

- Srta. María Luisa Blasco Laviña
- Srta. María Luisa Rodríguez Fradè

C Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita.



LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO PILAR BASICO DE UNA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO. SU IMPORTANCIA PARA EL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO (\*) .

Prof.Dr. R.Biskup

Universidad de Hamburgo.

I. "Stagnation" económica como actual problema de la Política Económica.

Un elemento característico de la situación económica en muchos países de Europa es la "Stagnation" de sus economías nacionales. Esta se manifiesta en el reducido crecimiento económico y el elevado paro. Asimismo las economías nacionales soportan la pesada carga de fuertes endeudamientos estatales y elevados tipos de interés, cuyos problemas se ven aumentados frecuentemente por una inflación persistente y por un desequilibrio crónico de la balanza de pagos.

Algunos Estados en particular intentan, una y otra vez, solucionar los problemas en solitario con una política económica intervencionista en la que su comportamiento corresponde al mito Keynesiano de que la economía puede ser dirigida por el Estado, aplicado a las necesidades económicas reales.

Con ello, el mecanismo de mercado se paraliza o casi se suprime en muchos países de Europa. Por ello, muchos trabajadores y empresarios se han acostumbrado a la actividad del Estado en la economía e incluso admitiendo su dependencia respecto al Estado.

---

(\*) Conferencia pronunciada en León el día 7 de diciembre de 1.984 en el ciclo organizado por el IDEA

La traducción del original alemán ha sido realizado por la Srta. Lucia Juárez Marcos, Profesor de la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares. Título original: "Kleine und mittlere Unternehmen als Bahnsteine marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung".

Este alejamiento de la economía de mercado provocado de esa forma ha ido acompañado de una centralización y burocratización de las decisiones económicas que entorpece el proceso de adaptación económica y lleva a una disminución de la flexibilidad económica.

Un desarrollo tal en la economía favorece la mentalidad tendente a cargar al Estado con los riesgos y a "socializar" las pérdidas producidas. Con ello se reduce la conciencia de la propia responsabilidad y de la capacidad para soluciones propias de los problemas, soluciones subsidiarias. En lugar de ello próspera la exigencia de que la tutela del Estado se encargue del mantenimiento de los derechos adquiridos y de un amplio seguro de los riesgos, y favorecer así una "rent seeking society" en cuanto a formas de comportamiento.

Todos estos elementos constituyen en conjunto unas premisas desfavorables para la motivación a actividades empresariales creativas, que son imprescindibles para las inversiones innovadoras e indispensables, por ello, para la dinámica económica.

La influencia negativa sobre las fuerzas económicas actuales se ve acentuada, además, por las tendencias hacia medidas proteccionistas en la política de comercio exterior que tratan de conseguir ventajas para la propia economía o para sectores industriales específicos en competencia con empresas extranjeras. Tal política proteccionista suprime, con ello, las fuerzas de reactivación y renovación de la competencia que se produce en el mercado exterior, tan necesario para la existencia de muchas economías nacionales. La pérdida de capacidad competitiva internacional lleva implícito, de nuevo, la exigencia de protección e intervención estatal posterior, provocando como resultado que aún se reduzcan más las condiciones para un comportamiento empresarial dinámico y favorable a la innovación.

Por lo tanto, una política económica con éxito orientada a la economía de mercado tiene como objetivo el volver a instaurar, tan rápida y ampliamente como sea posible, la capacidad de funcionamiento de la economía de mercado y, con ello, el marco donde se desarrolla la actividad del empresa-

rio y en el cual la actividad del Estado y lo que ello implica debe limitarse y reducirse a lo imprescindible necesario.

## II. El significado de la Pequeña y Mediana Empresa para el crecimiento Económico y la ocupación.

Como rasgo característico de la Pequeña y Mediana Empresa, se puede destacar su dependencia directa de la persona del empresario, que por lo general la dirige de forma independiente y que responde con su propiedad del riesgo empresarial.

En la definición del tamaño - sin pretensiones de validez general - se pueden considerar Empresas Pequeñas aquellas que tienen una plantilla de hasta 49 personas y un volumen de ventas de hasta 1 millón de DM (=55 millones de pesetas); y para Empresas Medianas una plantilla entre 50 y 499 personas y un volumen de ventas anual entre 1 y 100 millones de DM (= 55 y 5.500 millones de pts.). En la mayoría de las economías nacionales orientadas a la economía de mercado dominan estas Pequeñas y Medianas Empresas.

Por ejemplo, en la República Federal de Alemania corresponden a estas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) aproximadamente el 60% de la población empleada y aproximadamente un 50% del volumen de ventas total. La importancia de dichas empresas en el empleo se puede ver representada de forma impresionante, por ejemplo, en los EEUU, donde sólo en aquellos sectores, especialmente en el sector privado de los servicios, se tiene una tasa de crecimiento anual del empleo de un 3%. Asimismo, el "boom" de la ocupación de los últimos años - sólo en 1.983 se emplearon 4 millones - se produce en esencia en la Pequeña y Mediana Empresa.

Como indicador de la contribución específica, especialmente de la pequeña empresa, en la actividad económica se puede ver que sólo en la Europa del Este de economía centralizada, éstas pueden operar legalmente como empresas artesanas privadas o como empresas de servicios - por ejemplo en Hungría - o pueden ser toleradas legalmente en una "zona gris". Pero asimismo, las actividades ilegales, por ejemplo en la "economía paralela" de la URSS

son ejemplos de actividad económica privada de "empresarios" independientes.

De forma parecida se muestran las numerosas actividades de la "economía oculta" de las economías de mercado, que bajo condiciones económicas normales resultan menos costosas y con más éxito en forma de pequeñas empresas que pueden prestar al producto nacional una aportación productiva.

El orden económico y social configurado como economía de mercado garantiza al desarrollo de actividades empresariales el marco más favorable en comparación con otros órdenes económicos. Cuando la estabilidad y continuidad del orden económico esté garantizada y se puedan llevar a cabo los procesos de adaptación y los cambios estructurales necesarios de la economía con suficiente flexibilidad, se han proporcionado las condiciones esenciales para que, a través de la actividad dinámica de los empresarios se estimule de nuevo el crecimiento económico y se logre un empleo adicional.

Las PYMES prestan a la dinámica de tal crecimiento económico una aportación imprescindible, pues ellas son, y no sólo por su número, un elemento constituyente de la economía de mercado, y ésto puede ser demostrado tanto en la teoría como en la práctica.

Un orden económico de economía de mercado considera la competencia como un principio de organización económica y social para el desarrollo de su dinámica. Y son especialmente las PYMES las que estimulan esta competencia imprescindible, porque ellas no pueden sustraerse a este principio, que además constituye la condición para su existencia. Dichas empresas están en continua competencia entre sí y también con grandes empresas. No disponen de ningún poder sobre el mercado, salvo que, por ejemplo, tengan una posición similar al monopolio y a través del uso exclusivo de patentes, y no están amenazadas por ningún producto sustitutivo. Asimismo, no pueden politizar sus problemas económicos como las grandes empresas, que de esta forma pasan a la tutela del Estado para que les proporcione subvenciones, que gravan al contribuyente, o para alcanzar medidas proteccionistas respec

to a la competencia.

Para las PYMES no es válido el principio de la "immortalidad de la gran empresa" como razón última, sino más bien la presión de dar un buen resultado en continua competencia a través de la especialización, la utilización de "nichos" de mercado y la adaptación flexible a las condiciones cambiantes de la demanda. Se rigen, pues, por la rápida introducción de las innovaciones, para poder asegurar su existencia y utilizar sus ventajas competitivas específicas, y son un motor dinámico esencial para el desarrollo económico.

Estas condiciones económicas básicas de supervivencia de la PYME se refleja esencialmente, en comparación con la gran empresa, en una inversión de las proporciones entre la opinión pública y el efecto político en forma de subvenciones estatales. La PYME no sólo son discriminadas por la concesión de medidas estatales de promoción, y sobre todo de mantenimiento, sino que además tienen que soportar asimismo los efectos de la distorsión de la competencia que constituye tales transferencias estatales.

Las PYMES corresponden mucho más, debido a sus condiciones funcionales específicas, al modelo de competencia perfecta que se identifica en la teoría con la economía de mercado y que es interpretado como campo de acción del empresario dinámico, por ejemplo, en la teoría de Schumpeter. El empresario - tipo de la dirección de la gran empresa y también su comportamiento en el mercado se alejan mucho más de este tipo ideal de la teoría.

Debido a la vinculación existencial y funcional de las PYMES con la competencia, la configuración ordenada e impulsada del marco económico y político de estas empresas por parte del Estado dentro de la política de competencia tiene una gran importancia. El criterio para su realización no debe ser la conservación estática de estas empresas a través de las ayudas financieras estatales, sino más bien el asegurar una competencia correcta que vele por la igualdad, a la que se refieran especialmente las PYMES con su fuerza dinámica. En este sentido, la tarea del decisor estatal debería ser el garantizar una equidistancia respecto a las grandes empresas y las PYMES, en lugar de intervenir con criterios de oportunidad política.

Una política de competencia consecuente en el sentido de una política antimonopolio y anticoncentración, con controles preventivos respecto a las fusiones y autolimitaciones del Estado en el desarrollo e impulso de actividades económicas, sirve al mantenimiento de las condiciones existenciales así como funcionales de las PYMES, más que la creación de reservas proteccionistas con ayuda del Estado.

Además, una política exterior liberal, debido a sus efectos impulsores de la competencia, asegura la existencia y eficacia de dichas empresas mucho mejor que el proteccionismo del mercado, que de por sí estrecha el área de actividad de la PYME, sobre todo si la economía nacional pierde con ello intensidad competitiva en el mercado interior y pierde capacidad competitiva internacional en el exterior.

Así como la PYME adquiere valor en una economía de mercado, a través de la competencia, y crea la dinámica imprescindible para el mantenimiento del crecimiento y la ocupación, no debe pasarse por alto el que la competencia no es suficiente por sí sola para que se produzcan tales efectos. Esto se produce sólo si la competencia activa la fantasía creadora y la movilidad, como condiciones esenciales para la innovación económica y dinámica. Para ello, se requieren propiedades cualitativas específicas del empresario: motivación económica y societaria, disposición al riesgo y también cualificación profesional, así como perspectivas de ingresos económicos, como resultado de la actividad empresarial, esto es, una retribución por la inversión innovadora.

Pero si las funciones empresariales son asumidas por el propio Estado, como ha sucedido en los últimos años en muchas economías de Europa, o si un riesgo es asumido por el Estado, entonces las pérdidas deberán ser asumidas finalmente, pues poco a poco surgirá la costumbre de tal "competencia de hamaca" - con esta clase de cualidades empresariales.

Bajo tales premisas, una reactivación de la competencia - finalmente inevitable por la recuperación de la dinámica económica - produce dificultades de adaptación fundamentales hasta que son superadas las deformaciones y anquilosamientos estructurales. Como efecto adicional intrínseco se puede producir,



por lo menos, una liberación temporal de mano de obra.

El ejemplo de los EEUU muestra, además, que con la flexibilidad económica conseguida - también en los salarios -, con la creación de más de 4 millones de puestos de trabajo en un año (1983) puede quedar sobrecompensada la pérdida de puestos de trabajo. El mismo ejemplo ilustra también el hecho de que la actividad inversora de las empresas dinámicas al servicio de la política de crecimiento y empleo no debe ser sustituida por la actividad estatal - sino de una forma mucho más oportuna y eficaz a través de favorecer e impulsar una favorable influencia sobre los determinantes del comportamiento empresarial. Entre estos factores de influencia se encuentra además de la mejora del clima político y económico, sobre todo, las perspectivas positivas de posibles beneficios de las inversiones y disponer de unos "honorarios" adecuados a los riesgos empresariales.

A este respecto se contempla sobre todo la importancia de las posibilidades de financiación, en especial en la disposición de capital propio. Pues una insuficiente dotación de capital propio como la que tienen la mayoría de las economías europeas en comparación con EEUU, influye negativamente en la disposición al riesgo del empresario. Se da preferencia sólo a inversiones seguras a corto plazo, que garantizan la devolución del capital y que asimismo, por lo general, suponen sólo pequeñas posibilidades de beneficio. De esta forma se produce una selección inadecuada de inversiones.

No se realizan las inversiones innovadoras con gran riesgo, y con ello su aportación a la adaptación estructural que asegura el futuro y que fortalece la capacidad competitiva internacional. Con ello tampoco se consiguen las condiciones que hacen posible la creación de empleo adicional, o que casi sólo -- asegurar el nivel de ocupación. Tal conjunto de condiciones para la actividad inversora amenazan el nivel de ocupación porque favorecen las actividades estatales al igual que a la disminución de la capacidad competitiva de la gran empresa. Tales intervenciones ponen en funcionamiento el proceso de expulsión ya mencionado que grava especialmente el empleo en la pequeña y mediana empresa.

---

Para una movilización de las inversiones dinámicas innovadoras que faciliten la adaptación estructural de la economía, es necesario una base financiera suficiente en forma de capital propio.

Esto es válido especialmente para las PYMES porque en comparación con las grandes empresas, en general, disponen de posibilidades mucho más desfavorables y caras de financiación con capital ajeno.

Además, una gran proporción de capital ajeno reduce considerablemente los beneficios de las inversiones, porque se producen unos intereses reales mayores como consecuencia del cuantioso déficit estatal, generado en parte por las cargas de las deudas. La disposición al riesgo de estos empresarios se reduce en estas condiciones, sobre todo porque debido a la elevada participación de capital ajeno se está arriesgando la existencia de la empresa si se produce una inversión que fracasa.

Las grandes empresas en tales casos son, al contrario, mucho menos vulnerables porque tienen un stock de capital mayor y porque llevan a cabo estrategias empresariales con menores riesgos. Además, por lo general, disponen de fuentes de financiación más favorables y tienen frecuentemente la posibilidad de exigir garantías estatales que reducen los costes o de carga al Estado con la responsabilidad del riesgo.

Pero si también las empresas medianas y pequeñas siguen una política de inversiones con limitaciones semejantes, debido a la insuficiente dotación de capital propio, entonces faltará de los impulsos esenciales de la economía que se necesitan permanentemente para poder realizar el cambio estructural. Porque precisamente la PYME, en comparación con la gran empresa, se ve obligada a aplicar más rápidamente las innovaciones, pues si no lo hacen la economía pierde su dinámica.

La configuración de capital propio en la empresa media y pequeña, al igual que en la grande no es ningún objetivo en si mismo, sino una premisa para que pueda elaborar la dinámica propuesta del comportamiento empresarial en la empresa-tipo. Esta dinámica, derivada de una política de inversiones innovativas, es finalmente la premisa para el crecimiento económico y la creación de empleo.

Es por ello decisivo el que las empresas, especialmente las medianas y pequeñas, tengan oportunidades para obtener beneficios a partir de los cuales aumentan sus recursos propios que están a disposición para inversiones con fuerte riesgo. Este proceso es interferido por el Estado cuando se discrimina al capital propio frente al ajeno a través de la tributación, o cuando el valor sustancial de la empresa es atacado a través de la imposición sobre las ganancias aparentes (beneficios ficticios) condicionados por la inflación.

Las PYMES tienen comparativamente, sin embargo, condiciones desfavorables para la formación de capital propio pues se reduce en ellas también su aportación específica a la creación de puestos de trabajo, pues por su mayor flexibilidad coyuntural, su variedad artesanal y profesional y su descentralización, así como su dinámica, las capacita para reaccionar rápidamente a impulsos coyunturales y crear nuevos puestos de trabajo.

La alta participación de la ocupación de esta categoría de empresas pequeñas en la ocupación total, con más del 50% en numerosas economías, ilustra esta función de forma especialmente clara.

Las PYMES realizan directamente una función de catalizador en el cambio estructural de la economía, pues ellas tienen efectos de centralizadores con la creación de nuevos puestos de trabajo en la industria artesana, en el comercio, en la industria y en el sector servicios, y no sólo por la absorción de la mano de obra que no puede encontrar ya trabajo en los sectores económicos en crisis.

Ellas hacen posible asimismo el paso de un sector a otro, especialmente en las regiones fundamentalmente agrícolas de la economía, el paso del sector primario a otros sectores. Con la absorción de mano de obra logran asimismo el que, por ejemplo, en el sector agrario se consiga una mejora de productividad y con ello un aumento de las rentas.

En este contexto tiene sobre todo una gran importancia económica la función de formación de la PYME. Pues, por lo general, éstas forman obreros especializados según sus propias necesidades, que, de esta forma, adquieren

una cualificación especializada subordinada a su utilización industrial.

Debido a la variedad en la estructura de la PYME, realizan de esta forma una aportación a la diversificación industrial, así como a la descentralización. Los efectos de política de ocupación que se producen gracias a la actividad económica de las PYMES en las regiones típicamente agrícolas distantes, podrían ser aquí consideradas más efectivas y persistentes que las medidas estatales dirigistas de política estructural.

Las PYMES son, por ello, un pilar del sistema de la economía de mercado. Su espacio vital específico es la competencia, en la que tienen que confirmar su eficacia permanentemente, y a través de esta prueba prestan su dinámica al orden económico de mercado. De este comportamiento empresarial proceden los impulsos para efectuar las inversiones innovadoras, y con ello poner en marcha el proceso de adaptación estructural de una economía. Los cambios estructurales con el mínimo de dificultades posible son la mejor garantía para asegurar la ocupación y crear nuevos puestos de trabajo gracias al crecimiento económico. Hasta este punto son importantes las PYMES en su función equilibradora en política de orden y de sociedad.

### III. Configuración de un marco de actuación para las PYMES como tarea de Política Económica.

Debido a su importancia económica y de política de orden conviene una consideración especial de los PYMES dentro de la Política Económica.

Las condiciones existenciales específicas y las funciones de estas empresas no se tendrían en cuenta de forma adecuada, sin embargo, si las medidas de política económica correspondientes no se ajustaran a ello y a través de las medidas de protección y mantenimiento estable configurasen un "parque nacional económico". Pues a través de tales medidas estatales estas empresas perderían sus cualidades que son las que fundamentan y aseguran su existencia en el conjunto de las fuerzas económicas de una economía.



Las normas para todas las medidas de promoción debería ser sobre todo el aseguramiento de los fundamentos existenciales específicos, esto es, la garantía de una igualdad de oportunidades correcta frente a la gran empresa que asegure la competencia. Aquí debería tratarse de medidas de promoción - específicamente destinadas a las condiciones marco de la competencia y, por lo tanto, por regla general, con efectos indirectos.

En este sentido se ofrecen adicionalmente medidas de ayuda favorables - para las PYMES sobre todo allí donde se presentan las desventajas estructura les específicas del tamaño, especialmente comparada con la gran empresa.

La configuración con capital propio tiene una importancia destacable pa ra el fortalecimiento de la capacidad de autofinanciación de la empresa, - por lo que se cuestiona una política fiscal impulsora de inversiones y acti vidades.

Bajo el aspecto de las posibilidades de financiación con capital riesgo debe posibilitarse especialmente la igualdad de oportunidades en comparación con la gran empresa para la financiación de inversiones con capital ajeno, y dado el caso el que se disponga de garantías avales especiales o condiciones de crédito comparables a los de la gran empresa.

Otro perjuicio de política estructural podría derivarse de una configura ción correspondiente a las prescripciones administrativas y un proceso de con cesión para el otorgamiento de contratas públicas. Pues en el sector de la - contratación pública existen desventajas considerables para las PYMES debido a las costosas condiciones de concesión establecidas por el Derecho Administra tivo, pero también debido a la insuficiente transparencia informativa.

Por lo tanto, se debe descargar a las PYMES fundamentalmente del exceso - de particularidades del derecho administrativo y fiscal que les viene impuesto por la burocracia estatal. Porque para tales tareas improductivas falta el per sonal especializado por lo que en general se obliga a capacidades que eliminan de inmediato a la función empresarial de dicha actividad.

En el sector del comercio exterior se producen efectos discriminatorios parecidos para las PYMES. Se podrían eliminar gracias a ayudas de información y, a través de la medición y a mayores facilidades en las posibilidades de comunicación, el que en esas empresas sea posible la introducción de sus productos en mercados internacionales.

La información podría extenderse, en todos los casos al sector tecnológico, para facilitar a dichas empresas nuevas tecnologías que puedan utilizarse para la racionalización de los procesos de producción y su dinamismo. Especialmente los avances en el sector de la microtecnología hacen posible a las pequeñas empresas y de acuerdo con su dimensión, el conseguir efectos de racionalización que hasta ahora sólo se reservan a la gran empresa.

Los progresos en el sector tecnológico de la comunicación suponen para las PYMES ventajas competitivas en la producción descentralizada de bienes y servicios.

En esta relación se presentan también un apoyo para la formación y progreso del empresario y de la capacidad directiva de la PYME, también la capacidad intelectual para adaptarse a las exigencias del permanente cambio estructural.

Un sector de promoción más amplio se produce en forma de cooperación en la que, por ejemplo, colaboren empresas en los mercados de aprovisionamientos o en la producción. Así mismo las desventajas derivadas del tamaño de las PYMES se pueden reducir porque las "bolsas de cooperación" ponen en relación a la oferta y la demanda para la cooperación entre empresarios o entre empresarios y propietarios del capital.

Finalmente una aportación para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las PYMES puede producirse cuando a través de la información de los asesores de empresas se proporcionan las condiciones y posibilidades de creación y existencia de la empresa, o porque, proporcionan sus conocimientos a las empresas ya existentes sobre como pueden reducirse las desventajas del tamaño y cómo se pueden mantener las ventajas cuando se compete con la gran empresa.

---

Una pieza de la política de promoción en tal campo de actuación se efectúa a medio y largo plazo no sólo en favor de tales empresas sino también para impulsar el proceso de adaptación estructural de toda la economía más que una política de conservación proteccionista y de ayudas financieras y fiscales directas.

WORKING PAPERS (SERIE ROJA)

1. A.SAINZ FUERTES  
Análisis sobre la programación dinámica de la producción. Método de cálculo de variaciones. Enero 1982.
2. A.SAINZ FUERTES  
La planificación temporal en la cuantificación del capital de trabajo. Febrero 1982.
3. A.SAINZ FUERTES  
Tratamiento de la información en la Empresa: conceptos y vocabulario informático. Marzo 1982.
4. M.SANTESMASIS MESTRE  
El juego de empresa MSM-01. Abril 1982.
5. A.SAINZ FUERTES  
Síntesis de la organización empresarial. Abril 1982.
6. A.SAINZ FUERTES  
La empresa comercial: algunos conceptos y elementos de cálculo. Mayo 1982.
7. A.SAINZ FUERTES  
La empresa agrícola-ganadera: un acercamiento al análisis, programación y control de actividades. Mayo 1982.
8. A.SAINZ FUERTES  
La información y control: estudio teórico de aplicación al sistema de producción. Junio 1982.
9. A.SAINZ FUERTES  
Estudio de la viabilidad económica de una red de distribución de energía: análisis de rentabilidad. Julio 1982.
10. A.SAINZ FUERTES  
S.CRUIZ GONZALEZ  
El sistema financiero: política financiera versus dimensión empresarial. Agosto 1982.
11. S.GARCIA ECHEVARRIA  
A.SAINZ FUERTES  
Política Retributiva y Política Universitaria. Febrero 1983
12. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Memoria de actividades de la Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Mayo 1983.
13. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Y COLABORADORES  
Estructuración y Planes de Estudio de Ciencias Empresariales en las Universidades Centroeuropeas: República Federal de Alemania, Austria y Suiza. Junio 1984.
14. S.GARCIA ECHEVARRIA  
D.RECIO FIGUEROA.  
Política Económica y Conjuntural: hacia una nueva orientación. Abril 198



15. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Política de Subvenciones (La inspección financiera en el sector mixto de la economía). Mayo 1983.
16. R.LESSING; H.GROEGER;  
E.SCHMIDT OFFHAUS  
Dirección estratégica de la empresa. Una aproximación práctica. Junio 1983.
17. E.GORGENS  
Proteccionismo no menos sino más por es el precio de una visión a corto plazo. Junio 1983
18. H.ALBACH  
Acotaciones al Consejo Económico y Social en España. Julio 1983.
19. CONSEJO ASESOR DEL  
MINISTERIO FEDERAL  
DE ECONOMIA DE LA RFA  
¿Se puede disminuir el paro mediante una reducción del tiempo de trabajo?. Julio 1983.
20. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Reconversión industrial. Causas y vía para la reconversión industrial. Septiembre 1983.
21. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Exigencias de una organización universitaria moderna. Noviembre 1983.
22. M.MARTINEZ MARTINEZ  
Casos prácticos de Política Económica de la Empresa (I) Planificación y objetivos. Octubre 1982.
23. A.SAINZ FUERTES  
M.L.BLASCO LAVIFA  
Evolución de las tarifas energéticas durante el período 1976-1982. Febrero 1.984.
24. CATEDRA DE PEE  
Memoria de actividades de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Marzo 1984.
25. I.D.O.E.  
Memoria de actividades del Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Marzo 1984.
26. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Política de clases medias empresariales. Febrero 1984.
27. S.GARCIA ECHEVARRIA  
Posibilidades y límites de una organización descentralizada de la actividad estatal. Abril 1984.
28. S.GARCIA ECHEVARRIA  
A.SAINZ FUERTES  
Política Retributiva y Política Universitaria. IV Informe sobre estructura y evolución retributiva en la Universidad. Febrero 1984.
29. O.GRAFF VON LAMBSDORFF  
Liberalismo y Economía de Mercado. May 1984.

