

# EMPRESA, ECONOMÍA Y SOCIEDAD. HOMENAJE A VICENTE SALAS FUMÁS VOLUMEN I

José Manuel Delgado Gómez, Emilio Huerta Arribas y  
Carlos Ocaña Pérez de Tudela (Coordinadores)





# **EMPRESA, ECONOMÍA Y SOCIEDAD. HOMENAJE A VICENTE SALAS FUMÁS**

## **VOLUMEN I**

José Manuel Delgado Gómez, Emilio Huerta Arribas y  
Carlos Ocaña Pérez de Tudela (Coordinadores)

Funcas

**PATRONATO**

ISIDRO FAINÉ CASAS  
JOSÉ MARÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ-CEDRÓN  
FERNANDO CONLLEDO LANTERO  
CARLOS EGEA KRAUEL  
MIGUEL ÁNGEL ESCOTET ÁLVAREZ  
AMADO FRANCO LAHOZ  
PEDRO ANTONIO MERINO GARCÍA  
ANTONIO PULIDO GUTIÉRREZ  
VICTORIO VALLE SÁNCHEZ  
GREGORIO VILLALABEITIA GALARRAGA

**DIRECTOR GENERAL**

CARLOS OCAÑA PÉREZ DE TUDELA

Impreso en España

Edita: Funcas

Caballero de Gracia, 28, 28013- Madrid

© Funcas

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.

ISBN (obra completa): 978-84-17609-58-0

ISBN (volumen I): 978-84-15722-59-7

Depósito legal: M-24734-2021

Maquetación: Funcas

Imprime: Cecabank

# ÍNDICE

## VOLUMEN I

### COLABORADORES

#### PRÓLOGO. VICENTE SALAS Y SU COMPROMISO CON LA SOCIEDAD:

EL OFICIO DE ENSEÑAR Y DE INVESTIGAR ..... 19

#### I. COMPETENCIA ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 1. PROPIEDAD COMÚN, PODER DE MERCADO E INNOVACIÓN ..... 27

*Xavier Vives*

CAPÍTULO 2. ¿POR QUÉ PERSISTEN LOS GRUPOS EMPRESARIALES EN EUROPA?

VACÍOS INSTITUCIONALES, VENTAJAS FINANCIERAS O LIMITACIÓN

DE RIESGOS ..... 51

*Pablo Doucet, Ignacio Requejo e Isabel Suárez-González*

CAPÍTULO 3. COMPETENCIA Y RESULTADOS. EL CASO DE LA LIGA ESPAÑOLA

DE FÚTBOL PROFESIONAL ..... 71

*Manuel A. Espitia Escuer*

CAPÍTULO 4. RENTAS Y DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA ..... 87

*Ester Martínez-Ros*

CAPÍTULO 5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL ESPAÑOL ..... 95

*Fernando Merino de Lucas*

CAPÍTULO 6. RECURSOS Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

MANUFACTURERAS EN ESPAÑA ..... 101

*Silvia Abella Garcés*

CAPÍTULO 7. FACTORES COMPETITIVOS DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DE LOS DISTRITOS INDUSTRIALES: UN ESTUDIO DE LA INDUSTRIA CERÁMICA DE REVESTIMIENTO BRASILEÑA .....	113
<i>Valmir Emil Hoffmann y Francesc Xavier Molina Morales</i>	

## II. ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 8. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA: UNA INTERPRETACIÓN PARA LA DOCENCIA .....	127
<i>Juan Miguel Báez-Melián, Sonia Chopo-Murillo, Marta Fernández-Olmos, Conchita Garcés-Ayerbe, Enrique Giner-Bagüés, Jesús Gutiérrez-Ilarduya, Joaquín Mairal-Lasaosa, Isabel Saz-Gil, Inés Suárez-Perales y Jesús Valero-Gil</i>	

CAPÍTULO 9. LA PERSPECTIVA ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMO OPCIÓN DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD .....	139
<i>Javier García Bernal</i>	

CAPÍTULO 10. LAS ORGANIZACIONES ÁGILES: IMPLICACIONES PARA LA GOBERNANZA EN UN ENTORNO DE INNOVACIÓN ÁGIL .....	151
<i>Ángel Martínez-Sánchez, Manuela Pérez-Pérez y Silvia Vicente-Oliva</i>	

CAPÍTULO 11. MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA. ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE INDICADORES .....	173
<i>Jorge Rosell Martínez</i>	

CAPÍTULO 12. EL <i>MARKETING</i> ANTE UN MOMENTO DISRUPTIVO: ¿NOS ENCAMINAMOS A UN CAMBIO DE PARADIGMA? .....	195
<i>Jesús Cambra-Fierro y Yolanda Polo-Redondo</i>	

CAPÍTULO 13. FACTORES ENDÓGENOS EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR Y NO FAMILIAR .....	213
<i>Javier Ortiz</i>	

CAPÍTULO 14. FACTOR HUMANO Y FORMACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA. INSTRUMENTOS DE MEDIDA PARA LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS .....	233
<i>José Alberto Andrés Lacasta y Nieves García Casarejos</i>	

CAPÍTULO 15. ENSAYOS SOBRE LA ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. APLICACIONES AL CASO ESPAÑOL .....	257
<i>Carmen Marcuello</i>	

### III. GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPÍTULO 16. ÁMBITO INSTITUCIONAL EN LA GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES .....	273
<i>Juan José Durán Herrera</i>	
CAPÍTULO 17. EL PROPÓSITO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL MODELO DE NEGOCIO .....	301
<i>Joan E. Ricart</i>	
CAPÍTULO 18. UMBRALES Y EXCEPCIONES COMO FALLO REGULATORIO .....	319
<i>Benito Arruñada</i>	
CAPÍTULO 19. REFUNDAR LA EMPRESA: MISIÓN RESPONSABLE, GOBIERNO PARTICIPATIVO Y BIEN COMÚN .....	343
<i>José Miguel Rodríguez Fernández</i>	
CAPÍTULO 20. HACIA LA REGULACIÓN JURÍDICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	367
<i>José Miguel Embid Irujo</i>	
CAPÍTULO 21. ¿ES NECESARIO DESPERTAR CONCIENCIAS EN NUESTRA UNIVERSIDAD PÚBLICA? .....	397
<i>Carmen Galve Górriz</i>	
CAPÍTULO 22. POLÍTICAS PRUDENCIALES EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO. EXIGENCIAS DE IDONEIDAD .....	411
<i>Ignacio Moralejo Menéndez</i>	
CAPÍTULO 23. APORTACIONES A LA INVESTIGACIÓN Y A LA TRANSFERENCIA DE RESULTADOS, A TRAVÉS DEL DEA .....	447
<i>Lourdes Torres y Vicente Pina</i>	

## VOLUMEN II

### IV. ECONOMÍA Y FINANZAS

CAPÍTULO 24. YALE VERSUS CHICAGO: TOBIN VERSUS FRIEDMAN .....	489
<i>Julio Segura</i>	
CAPÍTULO 25. EL ANÁLISIS FINANCIERO DE BANCOS Y EMPRESAS ANTE LA CRISIS DE LA COVID-19: UNA PERSPECTIVA DESDE EL BANCO DE ESPAÑA ..	513
<i>Ángel Estrada, Alfredo Martín, Jesús Saurina y Javier Vallés</i>	

CAPÍTULO 26. VICENTE SALAS Y LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL. UN ANÁLISIS RETROSPECTIVO .....	555
<i>Rafel Crespi y Lucio Fuentelsaz</i>	
CAPÍTULO 27. LA OTRA CARA DE LA BANCA 2.0: EL FENÓMENO DE LA EXCLUSIÓN FINANCIERA EN ESPAÑA .....	567
<i>Alfredo Bachiller Cacho, Emilio Martín Vallespín y Patricia Bachiller Baroja</i>	
CAPÍTULO 28. ESTIMACIÓN NO PARAMÉTRICA DE FUNCIONES DE REGRESIÓN EN POBLACIONES OCULTAS A TRAVÉS DE <i>RESPONDENT-DRIVEN</i> <i>SAMPLING (RDS)</i> .....	593
<i>Pilar Olave Rubio</i>	
CAPÍTULO 29. CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA DEL EMPRENDIMIENTO .....	609
<i>J. Javier Sanchez-Asin</i>	
CAPÍTULO 30. AUTOEMPLEO, EFICIENCIA Y DESIGUALDAD EN MODELOS DE ELECCIÓN OCUPACIONAL .....	657
<i>Luis A. Medrano Adán</i>	
CAPÍTULO 31. APORTACIONES DEL PROFESOR SALAS-FUMÁS A LA DINÁMICA DE LA EFICIENCIA PRODUCTIVA .....	677
<i>Carlos Sáenz-Royo</i>	
CAPÍTULO 32. DECISIONES EMPRESARIALES Y CICLO ECONÓMICO: EVIDENCIA PARA LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS ESPAÑOLAS .....	695
<i>Juan Laborda Herrero</i>	
<b>V. VICENTE SALAS. TRAYECTORIA PROFESIONAL Y MENTORIZACIÓN</b>	
CAPÍTULO 33. SEMBLANZA DEL PROFESOR VICENTE SALAS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA .....	707
<i>José Mariano Moneva Abadía y Javier García Bernal</i>	
CAPÍTULO 34. EL PROFESOR VICENTE SALAS FUMÁS Y EL DEPARTAMENTO DE EMPRESA DE LA UAB .....	717
<i>Pedro Ortín Ángel, Joan Lluís Capelleras Segura, Miguel Ángel García Cestona, Carles Gispert Pellicer, Emili Grifell-Tatjé, Carlos Guallarte Núñez, Óscar Gutiérrez Arnaiz, Eva Jansson, María del Pilar López Belbeze, Joan Montllor Serrats, Diego Prior Jiménez, Álex Rialp Criado, Josep Rialp Criado, Antoni Serra Ramoneda, María Antonia Tarrazón Rodón y Stefan Van Hemmen Almazor</i>	

<b>CAPÍTULO 35. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN ARAGÓN. VISIONES DE LA EXPERIENCIA DE COLABORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, EL PROFESOR VICENTE SALAS FUMÁS Y EL INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO .....</b>	<b>733</b>
<i>Benito López Sánchez, José Luis Marqués, Jorge Parra Español, Jesús Arnau Usón, Esteban De La Cruz, Javier Sánchez Asín y Jesús López Cabeza</i>	
<b>CAPÍTULO 36. LA IMPORTANCIA DE LA MENTORÍA ACADÉMICA EN LA CARRERA UNIVERSITARIA: UN EJEMPLO DE GENEROSIDAD .....</b>	<b>753</b>
<i>Juan Alberto Aragón Correa</i>	
<b>CAPÍTULO 37. LA DOCENCIA DE VICENTE SALAS Y SU IMPACTO EN LA CARRERA PROFESIONAL DE TRES ALUMNOS .....</b>	<b>761</b>
<i>Javier Cebollada, Jesús Díez Grijalvo y Santiago Jaúregui Fonellosa</i>	
<b>CAPÍTULO 38. GLOSA DE LA IMPRONTA DE UN MAGISTERIO .....</b>	<b>777</b>
<i>Rocio Bonet</i>	
<b>CAPÍTULO 39. TRIBUTO AL PROFESOR VICENTE SALAS .....</b>	<b>779</b>
<i>Israel Romera Rodríguez</i>	
<b>CAPÍTULO 40. VICENTE SALAS O EL SENTIDO COMÚN DE LA ECONOMÍA .....</b>	<b>781</b>
<i>Antonio Aznar Grasa</i>	
<b>CAPÍTULO 41. PERIPECIAS BIOGRÁFICAS .....</b>	<b>787</b>
<i>Ángel Berges y Emilio Ontiveros</i>	



## **COLABORADORES**

**Silvia ABELLA GARCÉS**

*Universidad de Zaragoza*

**José Alberto ANDRÉS LACASTA**

*Fundación Laboral de la Construcción y Universidad de Zaragoza*

**Juan Alberto ARAGÓN CORREA**

*Universidad de Granada*

**Jesús ARNAU USÓN**

*CEOE Aragón*

**Benito ARRUÑADA**

*Universidad Pompeu Fabra y BGSE*

**Antonio AZNAR GRASA**

*Universidad de Zaragoza*

**Patricia BACHILLER BAROJA**

*Universidad de Zaragoza*

**Alfredo BACHILLER CACHO**

*Universidad de Zaragoza*

**Juan Miguel BÁEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Ángel BERGES**

*Analistas Financieros Internacionales, Afi*

**Rocio BONET**

*IE Business School*

**Jesús CAMBRA-FIERRO**

*Universidad Pablo de Olavide*

**Joan Lluís CAPELLERAS SEGURA**

*Universidad Autònoma de Barcelona*

**Javier CEBOLLADA**

*Universidad Pública de Navarra*

**Sonia CHOPO**

*Centro Universitario de la Defensa (Zaragoza)*

**Rafel CRESPI**

*Universitat Illes Balears*

**Esteban DE LA CRUZ**

*Modlang*

**José Manuel DELGADO GÓMEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Jesús DIEZ GRIJALVO**

*Gobierno de Aragón*

**Pablo DOUCET**

*Universidad de Salamanca*

**Juan José DURÁN HERRERA**

*Universidad Autónoma de Madrid*

**José Miguel EMBID IRUJO**

*Universidad de Valencia*

**Manuel A. ESPITIA ESCUER**

*Universidad de Zaragoza*

**Ángel ESTRADA**

*Banco de España*

**Marta FERNÁNDEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Lucio FUENTElsaZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Carmen GALVE GÓRRIZ**  
*Universidad de Zaragoza*

**Conchita GARCÉS**  
*Universidad de Zaragoza*

**Javier GARCÍA BERNAL**  
*Universidad de Zaragoza*

**Nieves GARCÍA CASAREJOS**  
*Universidad de Zaragoza*

**Miguel Ángel GARCÍA CESTONA**  
*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Enrique GINER**  
*Universidad de Zaragoza*

**Carles GISPert PELLICER**  
*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Emili GRIFELL-TATJÉ**  
*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Carlos GUALLARTE NÚÑEZ**  
*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Jesús GUTIÉRREZ**  
*Universidad de Zaragoza*

**Óscar GUTIÉRREZ ARNAIZ**  
*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Valmir Emil HOFFMANN**  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

**Emilio HUERTA ARRIBAS**  
*Universidad Pública de Navarra*

**Eva JANSSON**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Santiago JAÚREGUI FONELLOSA**

*Grupo INS, Universidad Pública de Navarra, Jáuregui Asesores de Empresas*

**Juan LABORDA HERRERO**

*Universidad Carlos III de Madrid*

**María del Pilar LÓPEZ BELBEZE**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Jesús LÓPEZ CABEZA**

*Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial  
e Instituto Aragonés de Fomento*

**Benito LÓPEZ SÁNCHEZ**

*Instituto Aragonés de Fomento (1990-2000)*

**Joaquín MAIRAL**

*Universidad de Zaragoza*

**Carmen MARCUELLO**

*GESES-Universidad de Zaragoza*

**José Luis MARQUÉS**

*Instituto Aragonés de Fomento (1992-2001)*

**Alfredo MARTÍN**

*Universitat Illes Balears*

**Emilio MARTÍN VALLESPÍN**

*Universidad de Zaragoza*

**Ester MARTÍNEZ-ROS**

*Universidad Carlos III de Madrid*

**Ángel MARTÍNEZ-SÁNCHEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Luis A. MEDRANO ADÁN**

*Centro Universitario de la Defensa (Zaragoza)*

**Fernando MERINO DE LUCAS**

*Universidad de Murcia*

**Francesc Xavier MOLINA MORALES**

*Universitat Jaume I*

**José Mariano MONEVA ABADÍA**

*Universidad de Zaragoza*

**Joan MONTLLOR SERRATS**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Ignacio MORALEJO MENÉNDEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Carlos OCAÑA PÉREZ DE TUDELA**

*Funcas*

**Pilar OLAVE RUBIO**

*Universidad de Zaragoza*

**Emilio ONTIVEROS**

*Analistas Financieros Internacionales, Afi*

**Pedro ORTÍN ÁNGEL**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Javier ORTIZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Jorge PARRA ESPAÑOL**

*Consultora Smart Point*

**Manuela PÉREZ-PÉREZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Vicente PINA**

*Universidad de Zaragoza*

**Yolanda POLO-REDONDO**

*Universidad de Zaragoza*

**Diego PRIOR JIMÉNEZ**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Ignacio REQUEJO**

*Universidad de Salamanca*

**Álex RIALP CRIADO**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Josep RIALP CRIADO**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Joan E. RICART**

*IESE Business School*

**José Miguel RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**

*Universidad de Valladolid*

**Israel ROMERA RODRÍGUEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Jorge ROSELL MARTÍNEZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Carlos SÁENZ-ROYO**

*Centro Universitario de la Defensa (Zaragoza)*

**J. Javier SÁNCHEZ-ASÍN**

*Universidad de Zaragoza y FEUZ*

**Jesús SAURINA**

*Junta Única de Resolución*

**Isabel SAZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Julio SEGURA**

*Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*

**Antoni SERRA RAMONEDA**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Inés SUÁREZ**

*Universidad de Zaragoza*

**Isabel SUÁREZ-GONZÁLEZ**

*Universidad de Salamanca*

**María Antonia TARRAZÓN RODÓN**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Lourdes TORRES**

*Universidad de Zaragoza*

**Jesús VALERO-GIL**

*Universidad de Zaragoza*

**Javier VALLÉS**

*Banco de España*

**Stefan VAN HEMMEN ALMAZOR**

*Universidad Autónoma de Barcelona*

**Silvia VICENTE-OLIVA**

*Centro Universitario de la Defensa (Zaragoza)*

**Xavier VIVES**

*IESE Business School*



## PRÓLOGO

### VICENTE SALAS Y SU COMPROMISO CON LA SOCIEDAD: EL OFICIO DE ENSEÑAR Y DE INVESTIGAR

Este libro con el título de *Empresa, Economía y Sociedad* editado por Funcas (2021) es el resultado de un conjunto de contribuciones en distintos formatos escritas por colegas académicos, decisores públicos y antiguos estudiantes de economía y de la empresa para honrar la figura del profesor Vicente Salas Fumás.

Si se puede resumir en una sola idea su contribución al estudio de la empresa en estos cuarenta años como académico, señalaremos que su aportación a la modernización de los estudios sobre la empresa en España ha sido decisiva, introduciendo la economía y la dirección estratégica en lo que, en los años setenta era una disciplina centrada casi exclusivamente, en la administración. A finales de los sesenta, se empezaron a desarrollar, en EE. UU., los cursos de *economía de las organizaciones y dirección estratégica*. Vicente fue pionero en la introducción de estos nuevos enfoques en España. Y, con ellos, trajo también la investigación a un campo –el mundo de la empresa– en el que estaba ausente.

Vicente ha ejercido una influencia decisiva en nuestras ideas sobre cómo entender la economía y las empresas, así como sobre la forma de abordar el trabajo de investigación y el desempeño profesional. Su pensamiento ha tenido en nosotros un gran impacto. Su estilo de investigación, amplitud de miras, dedicación y compromiso con las tareas docentes, investigadoras y de servicio hacia la sociedad han marcado las carreras profesionales de colegas y discípulos. Hay un grupo muy notable de académicos y profesionales –entre ellos los que participamos en esta obra– tributarios de esa influencia. También fue pionero y parte muy destacada en estos nuevos enfoques, Alberto Lafuente, hasta su fallecimiento en 2016. Fueron ellos dos los que pusieron en marcha, desarrollaron y consolidaron después, *el Departamento de Economía y Dirección de Empresas en la, entonces, recién creada Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza*.

Vicente y Alberto combinando complicidad profesional, inteligencia y una gran amistad, radiaron su proyecto a otras muchas instituciones.

Para muchos de nosotros todo empezó con el curso de Economía de la Empresa que Vicente Salas impartía en la Facultad de Zaragoza a principios de los ochenta y el libro que desarrollaba el curso, *Economía de la Empresa: Decisiones y organización*. El manual se publicó por primera vez, en 1987. Era un libro de texto dedicado al análisis y resolución de problemas de diseño organizativo a los que se enfrentan las empresas y las instituciones en general. Incluía también una discusión sobre la razón de ser y naturaleza de la empresa en una economía de mercado. Era una aproximación extraordinariamente original a los problemas de las organizaciones no solo en el panorama nacional sino también internacional. El contenido del curso respondía a la visión que tenía Vicente Salas sobre cómo abordar el estudio de las organizaciones. Desde su perspectiva, la economía era la disciplina adecuada para estudiar e identificar los problemas de funcionamiento de las principales organizaciones de la sociedad, y la empresa; por su trascendencia e impacto, debía ser objeto de estudio preferente. Para completar esta visión, la sociedad y su bienestar, debía servir como referente último cuando hubiera que valorar los resultados que alcanzan las instituciones.

Como sabemos, la economía tiene como objeto de estudio las relaciones humanas y sociales que se producen en los ámbitos de la producción y el intercambio, en un contexto de toma de decisiones desde la racionalidad. Las personas deciden y se comportan de forma coherente con sus preferencias. La empresa es la institución en donde se realiza el trabajo profesional de dirigir personas que colaboran para la producción y venta de bienes y servicios destinados al mercado con la colaboración de un conjunto de activos. Las empresas producen para el mercado y hacen posible la especialización y el intercambio. Su supervivencia está determinada por la lógica del mercado, en cuanto que su viabilidad depende de los ingresos que obtienen y de los costes en los que incurrir.

No existe en la economía, una única manera de caracterizar a las empresas sino que hay distintas perspectivas, todas ellas relevantes y complementarias. Así, podemos representar a la empresa como una función de producción o de costes. Esta modelización resulta útil no tanto para entender los problemas internos de las organizaciones sino, sobre todo, como modelo simplificado que nos ayuda a reconocer cómo se desarrollan y funcionan los mercados. La empresa también es un equipo de personas que interaccionan en condiciones de información dispar y objetivos distintos. Aquí el estudio de las reglas y mecanismos que facilitan la coordinación de las decisiones y permiten a través del diseño de incentivos, resolver los problemas de motivación de quienes la configuran, resulta esencial. Existe también otra visión

de la empresa como nexo de contratos que vinculan a los propietarios de recursos que colaboran en la producción y venta con personalidad jurídica propia, activos en propiedad y dando entidad legal a un todo, distinto de la suma de las partes.

Es bajo estas distintas visiones, donde la empresa aparece como una organización cuyo estudio plantea cuestiones importantes para la docencia e investigación, además de ser un espacio de trabajo profesional para muchos economistas que desarrollarán en ella desde labores de dirección a otras más específicas, asociadas a las distintas áreas funcionales de la organización.

Por último, en los trabajos de Vicente aparece el término Sociedad. La idea central es que debemos estudiar no solo los resultados que las organizaciones obtienen en relación al conjunto de colectivos que han participado en su creación de valor y riqueza; sean estos accionistas, directivos o trabajadores, sino que también, es importante estudiar el impacto de estos resultados sobre el bienestar de la sociedad. En definitiva, para cerrar el círculo, en los trabajos de Vicente aparece siempre el análisis de la relación sobre la compatibilidad entre el comportamiento empresarial, estrategias y resultados, y el bienestar de la sociedad.

En torno a ese núcleo inicial de trabajo, el profesor Salas fue desarrollando trabajos en muchas otras áreas incluyendo el diseño de incentivos en organizaciones públicas y privadas, la financiación y el acceso a la misma de las empresas españolas, las normas de buen gobierno corporativo, el sistema financiero español, la competencia estratégica y el funcionamiento de los mercados, el emprendimiento como impulso de desarrollo empresarial así como los modelos de empresa que pueden resultar útiles para afrontar los desafíos de la competitividad, sostenibilidad y equidad a los que se enfrentan nuestra sociedad.

Junto a su intensa trayectoria académica, Vicente Salas ha desarrollado también una carrera de servicio público ligada al Banco de España, del que ha sido consejero durante más de una década y en cuyo seno, ha realizado e impulsado numerosas investigaciones relacionadas con el funcionamiento del sistema financiero español. Así, fomentó líneas de investigación para caracterizar el riesgo de crédito bancario, la competencia bancaria, o el comportamiento del sistema financiero, incluido su estructura de gobierno. La relevancia de estos análisis para un banco central es de gran ayuda para caracterizar la estabilidad financiera y estudiar con rigor el impacto de los cambios regulatorios abordados por las autoridades competentes.

Este breve resumen de una larguísima trayectoria académica quedaría incompleto sin unas referencias más personales. A destacar la curiosidad de quién no se conforma con una primera mirada, con las respuestas más obvias, las que permiten

salir fácilmente al paso. Por el contrario, a esa curiosidad le ha seguido la constancia de quién a cada vuelta es capaz de sacar a la luz algo nuevo, una relación que estaba ahí oculta en la sombra, difícil de descubrir.

La originalidad es otra de sus cualidades más valiosa. A Vicente no le gusta repetirse; siempre ha buscado horizontes nuevos, preguntas distintas, buscar caminos no explorados más que incidir y reincidir en la misma pregunta. Así, ha estudiado cuestiones relacionadas con muchos tipos de organizaciones: con ánimo de lucro o sin él, grandes empresas o *start-ups*, bancos y cajas de ahorro o empresas industriales, desde la micro hasta la macro, analizando la regulación y la competencia en los mercados, estudiando las estrategias empresariales que consiguen excelentes resultados o reflexionando sobre medidas de política económica e industrial que mejoran la productividad individual y colectiva.

La invitación al estudio permanente y la humildad como herramientas de trabajo para mantener la mente y el pensamiento lúcido han sido otros atributos esenciales de su forma de mirar el mundo. Lo importante era hacerse siempre nuevas preguntas y avanzar hacia nuevos desafíos, no mediante el dogmatismo y las respuestas claras y rotundas sino atendiendo al deber de la inteligencia y al espíritu crítico. En Vicente ha predominado siempre el uso de la razón amparada por los modelos, los datos y la experiencia, con la actitud del que quiere seguir aprendiendo paso a paso, sin arrogancia.

Finalmente, destacar su enorme dedicación a la formación. El oficio de enseñar como misión esencial del profesor universitario. Una dedicación vocacional y que se ha mantenido con la misma intensidad hasta hoy. La extensa lista de discípulos y la enorme cantidad de estudiantes que se han formado en sus cursos son prueba de esa dedicación.

Y ya para terminar, un apunte sobre este libro/homenaje: ha sido fácil conseguir la colaboración de tantos amigos y excelentes colegas, que nos han mandado sus contribuciones y trabajos con generosidad y prontitud, desde aquí les agradecemos a todos ellos su entusiasmo y disponibilidad. El resultado es un conjunto de contribuciones en distintos formatos, desde presentaciones académicas y resúmenes de trabajos doctorales hasta comentarios y experiencias personales. Este ejemplar se organiza en cinco secciones: Competencia estratégica, Economía de las organizaciones, Gobierno corporativo y responsabilidad social, Economía y finanzas y una última sección, más personal, donde colegas y amigos cuentan anécdotas y hacen referencia a situaciones y circunstancias que nos permiten completar el carácter y personalidad de Vicente.

En suma, la decisión de honrar a Vicente Salas con este libro ha resultado sencilla; pocos economistas españoles han hecho más por cambiar la forma en que pensamos sobre la empresa y la economía durante estas últimas décadas. Las ideas que expresó por primera vez en ese libro de texto que hemos comentado, lleno de ejercicios, cuestiones y preguntas ambiciosas, han influido poderosamente en muchos de nosotros en la manera que tenemos de entender la economía, las organizaciones sociales, las empresas, el funcionamiento de los mercados y nuestra sociedad. La mayoría hemos visto en la trayectoria personal y profesional de Vicente Salas un ejemplo de honestidad y excelencia, inteligencia y compromiso, humildad y trabajo bien hecho que nos ha servido de estímulo para construir nuestra propia carrera académica o profesional. Ha sido un formidable referente de profesor y ciudadano. La ejemplaridad de su trabajo es el legado que nos deja. Su visión y magisterio nos ha hecho mejores profesores y mejores profesionales de la gestión de empresas. Para los que hemos tenido la suerte de compartir esas experiencias, diremos que hemos recorrido con él, un camino emocionante y enriquecedor. Su apoyo y guía nos ha facilitado participar con sólidos fundamentos en la aventura de descubrir. Gracias maestro. Gracias amigo.

**José Manuel Delgado Gómez, Emilio Huerta Arribas  
y Carlos Ocaña Pérez de Tudela (Coordinadores)**

Zaragoza, septiembre 2021



# I. COMPETENCIA ESTRATÉGICA



# CAPÍTULO 1

## PROPIEDAD COMÚN, PODER DE MERCADO E INNOVACIÓN

Xavier Vives\*

### 1. INTRODUCCIÓN

Se sospecha que la propiedad solapada de empresas en una industria (ya sea propiedad común o participación cruzada entre empresas) relaja la competencia y contribuye a aumentar el impacto del poder de mercado en los mercados de productos<sup>1</sup>. Al mismo tiempo, puede ayudar a internalizar los efectos externos que conduce a resultados subóptimos desde el punto de vista del bienestar social, como, por ejemplo, *spillovers* tecnológicos que pueden ser responsables de un descenso de la inversión en I+D<sup>2</sup>. En este capítulo, conecto el debate actual sobre el impacto de la propiedad común con los estudios de estructura-conducta-resultados (*SCP*, en inglés) de los años sesenta y setenta, y evalúo bajo qué circunstancias la propiedad común resulta dañina o beneficiosa para la innovación y el bienestar, derivando de ello algunas implicaciones antitrust.

El aumento de la propiedad institucional de acciones ha crecido de forma muy notable en los últimos 35 años, poniendo fin al mundo de propiedad dispersa en los Estados Unidos de Berle y Means (1932). Inversores institucionales, como los fondos de pensiones o de inversión, ahora poseen la mayor parte de las empresas estadounidenses que cotizan en bolsa, con una gran concentración en los cuatro

---

\* Este artículo es la traducción adaptada del artículo Common Ownership, Market Power, and Innovation, *International Journal of Industrial Organization*, 2020, 70 que se origina en mi discurso presidencial en el congreso de la EARIE de agosto del 2018 en Atenas. Quiero agradecer los comentarios del editor Paul Heidues y de dos revisores anónimos, así como a Giorgia Trupia y a Orestis Vravosinos por su excelente ayuda de investigación. Agradezco el apoyo financiero del European Research Council (Advanced Grant N.º 789013) y de la AGAUR (bajo SGR 1244).

<sup>1</sup> Que la propiedad común o la participación cruzada pueden conducir a una menor competencia ya fue señalado por Rubinstein y Yaari (1983).

<sup>2</sup> Se estima que el nivel socialmente óptimo de I+D se encuentra entre el doble y el triple del nivel de I+D observado, debido a los *spillovers* tecnológicos no internalizados (Bloom, Schankerman y Van Reenen, 2013).

gestores de activos más importantes (BlackRock, Vanguard, State Street y Fidelity). La evolución del sector de la gestión de activos, que se ha concentrado más y presenta una evolución de inversores activos a pasivos—que están más diversificados—, ha cambiado la estructura de propiedad de las empresas<sup>3</sup>. Ahora es bastante común que empresas grandes de cualquier sector tengan accionistas comunes con participaciones significativas (véase, por ejemplo, Azar, Schmalz y Tecu, 2018). La participación cruzada minoritaria también es frecuente en muchos otros sectores<sup>4</sup>.

Existe un vivo debate sobre si la propiedad común relaja la competencia. Se ha demostrado que esto ocurre en los sectores aeronáutico y bancario (Azar, Schmalz y Tecu, 2018), y ha sido motivo de preocupación (Elhauge, 2016; Baker, 2016), lo que ha dado lugar a recomendaciones de políticas antimonopolio que pueden mitigar los efectos del aumento de la propiedad común (por ejemplo, Elhauge, 2016 y 2017, sobre la ley Clayton [S. 7] y la ley Sherman [S. 1]), o que restrinjan la participación en sectores oligopólicos, de modo que los inversores institucionales puedan beneficiarse de un *safe harbour* (por ejemplo, el cumplimiento de la ley Clayton, Posner Scott Morton y Weyl, 2016)<sup>5</sup>. Al mismo tiempo, las autoridades antimonopolio están preocupadas por el impacto que las fusiones tienen en la innovación. De hecho, en la década del 2004 al 2014, el Departamento de Justicia y la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos identificaron que un tercio de las fusiones que impugnaron fueron perjudiciales para la innovación, y que más del 80 por 100 de las fusiones impugnadas se produjeron en sectores con alta intensidad de I+D (Gilbert y Greene, 2015). Más aún, las fusiones “parciales” a través de propiedad común también son sospechosas, según la Comisión Europea (CE)<sup>6</sup>. Existe un encendido debate sobre si las fusiones pueden disminuir la innovación o no, y en qué casos (véanse Motta y Tarantino, 2018; Federico, Langus y Valletti, 2017).

El trasfondo de estas preocupaciones son las tendencias de aumento en la concentración agregada del mercado de productos (Grullon, Larkin y Michaely, 2019; Autor *et al.*, 2020; Head y Spencer, 2017) y el posible incremento del poder de mer-

<sup>3</sup> Los tres primeros gestores de activos han aumentado su cuota de mercado adoptando estrategias de inversión pasiva.

<sup>4</sup> Véanse Giló, Moshe y Spiegel, 2006 (2006), Brito *et al.* (2018) y Nain y Wang (2018). Dietzenbacher, Smid y Volkerink (2000) examinan el efecto que tiene la participación cruzada silenciosa en los márgenes precio-coste en el sector financiero holandés. Detectan un aumento de hasta el 8 por 100, asumiendo un mercado de Cournot; y de hasta el 2 por 100, asumiendo un mercado de Bertrand.

<sup>5</sup> Estas opiniones han sido cuestionadas por Rock y Rubinfeld (2017).

<sup>6</sup> La CE, en su dictamen sobre la fusión de Dow y Dupont en el 2017, afirmó: “La Comisión ha llegado a la conclusión de que (i) una serie de grandes empresas agroquímicas tiene un nivel significativo de participación común, y que (ii) en el contexto de la competencia en materia de innovación, estos hallazgos proporcionan indicios de que la competencia en materia de innovación en el ámbito de la protección de cultivos debería ser menos intensa en comparación con una industria sin participación común”.

cado, que se traduciría en un aumento de los beneficios económicos y los márgenes de ganancia (de Loecker, Eeckhout y Unger, 2020; Hall, 2018). También existe la percepción de una falta de dinamismo en las economías occidentales, en términos de barreras de entrada y salida, inversión e innovación (informes del Council of Economic Advisers, CEA, del 2016). De forma más general, la “débil” recuperación tras la Gran Recesión asociada a la crisis financiera se ha relacionado con un potencial estancamiento secular de las economías avanzadas, a la disminución de la participación del trabajo (Barkai, 2020; Autor *et al.*, 2020) y a un mayor poder de mercado (Summers, 2016; Stiglitz, 2017)<sup>7</sup>.

En este trabajo, analizo, en primer lugar, en el apartado 2, el posible impacto que tienen los cambios en la estructura de la propiedad sobre los objetivos de una empresa y el gobierno corporativo. En el apartado 3, abordo el debate de los efectos de la propiedad común desde la perspectiva del paradigma SCP. En el apartado 4, presento el modelo de innovación oligopólica con *spillovers* y una estructura flexible de la propiedad desarrollado en López y Vives (2019), junto con sus resultados positivos y normativos. El apartado 5 está dedicado a las implicaciones antimonopolio y el apartado 6 concluye con algunas cuestiones abiertas.

## 2. GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPIEDAD SOLAPADA

Mientras que el objetivo de una empresa está claro en un contexto (perfectamente) competitivo —maximizar los beneficios para sus accionistas—, en otros contextos no existe una función objetivo simple para aquella, puesto que los precios elevados podrían perjudicar a los accionistas en cuanto consumidores, y a las empresas grandes en mercados de productos y factores les preocupa el impacto de los precios<sup>8</sup>. Si existe propiedad solapada entre empresas, el responsable de una empresa debería considerar tanto los beneficios como los efectos externos sobre otras. Los accionistas diversificados buscan una política de maximización del valor de su cartera de inversión y deberían inducir a los directivos a internalizar cualquier externalidad entre empresas poseídas en común (Hansen y Lott, 1996; Gordon, 2003). De hecho, los propietarios comunes en un sector podrían tener la capacidad y el incentivo para influir en la gestión (Posner, Scott Morton y Weyl, 2016). Esto es de aplicación también para inversores pasivos (gestores de grandes activos), puesto que no son propietarios pasivos como indica, por ejemplo, el director eje-

<sup>7</sup> Azar y Vives (2018 y 2019) aportan un modelo de equilibrio general para comprobar los efectos macroeconómicos de la propiedad común.

<sup>8</sup> De acuerdo con el teorema de separación de Fisher (1930), cuando las empresas son tomadoras de precios, los accionistas se ponen de acuerdo en su objetivo de maximización de beneficios (Hart, 1979) extiende el resultado a los mercados incompletos).

cutivo de BlackRock, Larry Fink, así como la evidencia disponible<sup>9</sup>. Surge la cuestión de cuán fuertes son los incentivos que tienen los gestores de activos para satisfacer los intereses de sus clientes, considerando que tienen un deber fiduciario con ellos. Antón *et al.* (2021) encontraron que, en sectores con elevados niveles de propiedad común, los directivos tienen menos incentivos para competir (la riqueza gerencial es menos sensible a los resultados de la empresa)<sup>10</sup>.

Partimos de la suposición parsimoniosa de que el responsable de una empresa maximiza la media ponderada de las utilidades de los accionistas<sup>11</sup>. Salop y O'Brien (2000) desarrollan un modelo simple de propiedad común que distingue entre derechos de flujo de caja y de control, donde cada inversor se preocupa por el beneficio total de su cartera. El responsable de cada empresa considera lo anterior maximizando una media ponderada (por pesos de control) de los beneficios de las carteras de los accionistas.

Supongamos un sector con  $n$  empresas e  $I$  propietarios/inversores. Sea  $v_{ij}$  la participación en la propiedad (derechos de flujo de caja) de la empresa  $j$ , que corresponde al inversor  $i$ , y  $\gamma_{ij}$ , los derechos de control sobre la empresa  $j$  del inversor  $i$ . Los beneficios totales de la cartera del inversor  $i$  son  $\sum_{k=1}^n v_{ik} \pi_k$ , donde  $\pi_k$  son los beneficios de la empresa  $k$ . El responsable de la empresa  $j$  maximiza una media ponderada de los beneficios de las carteras de sus accionistas (con pesos dados por los derechos de control  $\gamma_{ij}$ ):  $\sum_{i=1}^I \gamma_{ij} \sum_{k=1}^n v_{ik} \pi_k$ , que es proporcional a  $\pi_j + \sum_{k \neq j} \lambda_{jk} \pi_k$ , donde  $\lambda_{jk} \equiv (\sum_i \gamma_{ij} v_{ik}) / (\sum_i \gamma_{ij} v_{ij})$  es el grado de internalización (coeficiente de simpatía efectiva de Edgeworth) de los beneficios de la empresa  $k$  por parte del responsable de la empresa  $j$ <sup>12</sup>. Se trata del peso de los beneficios de la empresa  $k$  en la función objetivo del responsable de la empresa  $j$ . La concentración relativa de la propiedad y el control en la empresa  $k$  frente a la empresa  $j$  es lo que determina el valor del coeficiente, el cual representa el peso relativo que le atribuye el responsable de la empresa  $j$  a los beneficios de la empresa  $k$ , comparado con el peso atribuido a los beneficios de su propia empresa; refleja hasta qué punto los inversores con intereses financieros en las empresas  $j$  y  $k$  tienen control sobre la empresa  $j$ .

<sup>9</sup> Véase su carta anual del 2018 a los CEO. Véase la evidencia de gobierno corporativo activo por parte de los gestores de activos en Brav, Jiang y Li (2020) y Gilje, Gormley y Levit (2020). Appel, Gormley y Keim (2016) hallaron que los inversores pasivos son a largo plazo, influyen en las decisiones y mejoran el ROA.

<sup>10</sup> Véase también Gordon (2003).

<sup>11</sup> Rotemberg (1984) propuso esta suposición. Esta se puede racionalizar votando sobre los índices de estrategia/poder de los accionistas (Azar, 2017; Brito *et al.*, 2018). Hay evidencia de que los desacuerdos entre accionistas son perjudiciales para los directores y que las elecciones de directivos son importantes por razones de trayectoria profesional (Fos y Tsoutsoura, 2014; Aggarwal, Dahiya y Prabhala, 2017). Véase también Brav, Jiang y Li (2020).

<sup>12</sup> Edgeworth lo utilizó entre consumidores en una economía de intercambio. También lo emplearon Cyert y DeGroot (1973).

Con un control proporcional  $\gamma_{ij} = v_{ij}$ , el responsable de una empresa considera los intereses que sus accionistas tienen en otras empresas en una medida análoga a la participación en su propia empresa. Entonces  $\lambda_{jk} = (\sum_i v_{ij} v_{ik}) / (\sum_i v_{ij}^2)$  donde el denominador es el índice Herfindahl-Hirschman (HHI) para los inversores en la empresa  $j$ . Cuanto menos concentrados estén los inversores en la empresa  $j$ , y más concentrados lo estén en la empresa  $k$ , más elevada será  $\lambda_{jk}$  y más alineadas estarán las participaciones de los inversores en ambas empresas<sup>13</sup>.

Aportamos aquí un modelo de propiedad simétrica estilizado que abarca tanto la propiedad común como la participación cruzada (López y Vives, 2019). Sean  $I \geq n$  los propietarios/inversores con participación en empresas con propiedad común. El modelo da cabida a casos de intereses financieros silenciosos (*SFI*, del inglés *silent financial interest*), cuando existe participación pero sin control, y de control proporcional (CP)<sup>14</sup>. En ambos casos suponemos que hay un accionista de referencia para cada empresa y que cada inversor posee una participación  $\alpha$  en las empresas que están fuera de su control<sup>15</sup>. Con participación cruzada (PC), cada una de las empresas puede tener acciones de empresas rivales sin derecho a control (por ejemplo, acciones sin derecho a voto), en cuyo caso representa la participación de una empresa en otra, y el accionista con derechos de control toma las decisiones<sup>16</sup>.

En todos los casos, cuando las participaciones son simétricas, el responsable de la empresa maximiza:

$$\theta_j = \pi_j + \lambda \sum_{k \neq j} \pi_k, \quad [1]$$

donde  $\lambda$  depende de la estructura de propiedad (en el caso clásico de maximización del beneficio  $\lambda = 0$ , en un cártel o tras una fusión total  $\lambda = 1$ ). Con propiedad común,  $\lambda$  alcanza su límite superior  $\lambda = 1$  cuando  $\alpha = 1/I$ . Para  $\alpha < 1/I$ ,  $\lambda$  aumenta con  $I$  y  $\alpha$ <sup>17</sup>. Con participación cruzada,  $\lambda$  es la proporción de las participaciones de la empresa  $j$  en la empresa  $k$  sobre el derecho de la empresa  $j$  en los beneficios de su propia empresa y los de  $k$ . Con participación cruzada,  $\lambda$  alcanza su límite superior  $\lambda = 1$  cuando  $\alpha = 1/(n - 1)$ , y nuevamente se verifica que  $\lambda$  aumenta con  $n$  y  $\alpha$ .

<sup>13</sup> Véase el apartado A.1.1 del apéndice *online* de López y Vives (2019).

<sup>14</sup> El modelo da cabida a cualquier estructura que presente simetría. Preservando la simetría, Banal-Estañol, Seldeslachts y Vives (2020) modifican el modelo para permitir una partición de inversores activos y pasivos, donde el control de estos últimos es menor que sus participaciones en la empresa.

<sup>15</sup> El accionista de referencia tiene un interés  $1-(I-1)\alpha$  en su empresa. Suponiendo  $\alpha I < 1$ , tenemos que  $1-(I-1)\alpha > \alpha$ .

<sup>16</sup> Este escenario presenta una interacción en cadena entre los beneficios de las empresas (véase Gilo, Moshe y Spiegel, 2006).

<sup>17</sup> La fuerza motriz del resultado de la estática comparativa es la disminución del interés en la propia empresa (participación sin diversificar) de los inversores de referencia  $1-(I-1)\alpha$  mientras  $I$  o  $\alpha$  aumentan.

La tabla 1 presenta el valor de  $\lambda$  para cada tipo de propiedad solapada (SFI, CP o PC). Obsérvese que más inversores y mayores participaciones implican una  $\lambda$  más elevada. Además, para una determinada participación  $\lambda^{PC} > \lambda^{SFI}$ , y que para  $I = n$ ,  $\lambda^{SFI} > \lambda^{PC}$ . Un mayor control conduce a una mayor internalización de los beneficios de los rivales y, para ciertos intereses financieros silenciosos, la participación cruzada produce la menor internalización<sup>18</sup>.

TABLA 1  
COEFICIENTE DE SIMPATÍA DE EDGEWORTH  
(DIFERENTES ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD)

	Propiedad común, $v_{ik} = \alpha$ , $\gamma_{ik} = 0$ Intereses financieros silenciosos (SFI)	Propiedad común, $v_{ij} = \gamma_{ij}$ Control proporcional (CP)
$\lambda$	$\frac{\alpha}{1 - (I - 1)\alpha}$	$\frac{2\alpha[I - (I - 1)\alpha] + (I - 2)\alpha^2}{[1 - (I - 1)\alpha]^2 + (I - 2)\alpha^2}$
	Participación cruzada (por empresas, PC)	
	$\frac{\alpha}{1 - (n - 2)\alpha}$	

Fuente: Elaboración propia.

Hay evidencias de que los pesos atribuidos a los beneficios de los rivales (las lambdas) han aumentado significativamente en la economía estadounidense (suponiendo control proporcional). De hecho, para las 1.500 empresas estadounidenses más grandes, según su capitalización de mercado, sus lambdas promedio estimadas se duplicaron, pasando de, aproximadamente, 0,35 en 1985 a, aproximadamente, 0,70 en el 2015 (Azar y Vives, 2019). Banal-Estañol, Seldeslachts y Vives (2020) encontraron que los inversores pasivos aumentaron sus participaciones en comparación con los accionistas activos después de la crisis (con datos del 2004 al 2012 de todas las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos). En principio, y en igualdad de condiciones, esto no tendría por qué conducir a un mayor nivel de internalización de los beneficios de los rivales, ya que los inversores pasivos deberían ejercer menos control que los activos. Sin embargo, los accionistas pasivos están más diversificados y se han concentrado más en el sector de la gestión de activos. Este cambio ha conducido a redes más interconectadas de propiedad común y a un mayor nivel potencial de internalización de los beneficios de los rivales. De

<sup>18</sup> En concordancia con nuestros resultados, Antón *et al.* (2021) demuestran que, en sectores con elevada propiedad común (es decir,  $\alpha$  más elevada), el uso de medidas de desempeño relativo no es tan frecuente en esquemas de incentivos de los directivos, lo cual implica que los beneficios de los rivales se internalizan más intensamente.

acuerdo con Banal-Estañol, Seldeslachts y Vives (2020), el aumento de inversores pasivos impulsa el incremento de las lambdas.

### 3. REVISANDO EL PARADIGMA ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS (SCP)

El paradigma SCP en organización industrial, que se asocia a Bain (1951), fue el predominante durante los años sesenta y setenta. Según la hipótesis del poder de mercado desarrollada por este enfoque, las empresas de los mercados concentrados, protegidas por barreras de entrada, obtienen tanto márgenes precio/coste como beneficios elevados. En estudios transversales en sectores se encontró que la relación entre la concentración (medida, por ejemplo, por el índice HHI) y la rentabilidad era, estadísticamente, débil, y que el efecto estimado de la concentración solía ser pequeño. Este enfoque fue criticado por la escuela de Chicago por no modelar la conducta de las empresas. La aparente correlación entre concentración y rentabilidad podría deberse al hecho de que, según la hipótesis de la eficiencia propuesta por Demsetz (1973), las empresas grandes son más eficientes, tienen mayores márgenes de precio/coste y obtienen beneficios más altos, por lo que la concentración y la rentabilidad industrial van de la mano. De hecho, el análisis moderno del *input-output* señala que los márgenes, las cuotas de mercado y la concentración se determinan conjuntamente (véanse Bresnahan, 1989 y Schmalensee, 1989), y abre camino a minuciosos estudios empíricos de los sectores. El modelo de Cournot puede servir de base a la hipótesis del SCP. Este modelo puede ampliarse fácilmente para dar cabida a la propiedad solapada (Reynolds y Snapp, 1986; Bresnahan y Salop, 1986). El índice de Lerner de una empresa  $j$  viene dado por:

$$L_j = \frac{p - C'_j}{p} = \frac{s_j + \sum_{k \neq j} \lambda_{jk} s_k}{\eta}, \quad [2]$$

donde  $C'_j$  es el coste marginal de la empresa  $j$ ,  $\eta$  es la elasticidad de la demanda y  $s_k$  es la cuota de mercado de la empresa  $k$ . La empresa  $j$  goza de un mayor margen cuando su responsable da más importancia a los beneficios de empresas con una elevada cuota de mercado. En equilibrio, el índice de Lerner ponderado por la cuota de mercado es:

$$\sum_j s_j (p - C'_j)/p = \text{MHHI}/\eta, \quad [3]$$

donde MHHI es el HHI modificado:

$$\text{MHHI} \equiv s'As = \sum_j \sum_k \lambda_{jk} s_j s_k \quad [4]$$

en donde  $\Delta \equiv \sum_j \sum_{k \neq j} \lambda_{jk} s_j s_k$  es una medida de los incentivos anticompetitivos unilaterales debidos a la propiedad común<sup>19</sup>.

Podemos formular una hipótesis de poder de mercado revisada como sigue: Las empresas de mercados con altos niveles de propiedad común/participación cruzada obtienen elevados márgenes de precio/coste y altos beneficios debido a la reducida presión competitiva. Esto equivale a aumentar la regresión tradicional del paradigma SCP en los márgenes del índice de concentración del HHI (y, potencialmente, de la cuota de mercado) con un MHHI que tenga en cuenta la propiedad solapada.

En el trabajo de Azar, Raina y Schmalz (2016) y Schmalz y Tecu (2018) para los sectores aeronáutico y bancario se encuentran las evidencias preliminares consistentes con dicha hipótesis, usando un HHI modificado que considere la propiedad solapada. Estos autores utilizan la variación en los mercados geográficos y la variación exógena en los patrones de propiedad común debidos a la adquisición de Barclays Global Investors por parte de BlackRock en 2009. El problema de usar el MHHI es que este depende tanto de las lambdas como de las cuotas de mercado y, por tanto, no detecta adecuadamente los efectos causales de la estructura de propiedad sobre el poder de mercado. Los primeros resultados obtenidos de los sectores aeronáutico y bancario han sido puestos en duda por O'Brien y Waehrer (2017), Dennis, Gerardi y Schenone (2019), Kennedy *et al.* (2017), y Gramlich y Grundl (2017). Una idea fundamental es que la relación que se debe aislar es la que existe entre los coeficientes de simpatía de Edgeworth (1881) (fuera de la estructura de propiedad) y los precios/márgenes. Esta idea se explora en diversas industrias en el trabajo de Banal-Estañol, Seldeslachts y Vives (2020).

Varios autores han encontrado incrementos en los márgenes precio/coste en toda la economía desde los años ochenta. De Loecker, Eeckhout y Unger (2020) encontraron un aumento extraordinariamente grande en los márgenes de ganancia del 21 por 100, registrado en 1980, al 61 por 100 en el 2017, para empresas que cotizan en bolsa; Hall (2018) halló un aumento más moderado en los márgenes de ganancia de, aproximadamente, el 23 por 100, pasando de 1,12 en 1988 a 1,38 en el 2015. La propiedad común posee el potencial de explicar el incremento de los márgenes de ganancia, dados los aumentos reportados en la internalización de los beneficios. Por ejemplo, y con fines ilustrativos, una calibración hecha por Azar y Vives (2018 y 2019) de los coeficientes de simpatía de Edgeworth en la economía estadounidense, durante el periodo 1985-2015 para 1.500 empresas de capital abierto, da como resultado que el coeficiente de simpatía intrasectorial

<sup>19</sup> La matriz  $\Delta$  de los coeficientes de simpatía tiene en cuenta tanto la propiedad común como la participación cruzada para dar lugar a un HHI generalizado (GHHI).

promedio pasó de, aproximadamente, del 0,4 en 1985 a cerca del 0,7 en 2015. Bajo el supuesto de una competencia de Cournot entre las empresas y contabilizando el poder del oligopsonio en el mercado laboral, los márgenes de ganancia han aumentado más de un 20 por 100 entre 1988 y el 2015, según el análisis de Azar y Vives, una cifra similar a la estimada por Hall (2018).

Gutiérrez y Philippon (2017a y 2017b) encontraron que la inversión es insuficiente (en relación con medidas de valoración estándar, como la Q de Tobin) en Estados Unidos desde el principio de la década de los 2000, y que las empresas que son propiedad de cuasiindexadores y que pertenecen a sectores con concentración y propiedad común elevadas propician la brecha en inversión.

Continuando la analogía con el paradigma SCP (véase Vives, 2017), también podemos formular una hipótesis revisada de la eficiencia: niveles elevados de propiedad común/cruzada y la eficiencia están asociados, puesto que la propiedad común/cruzada mejora el intercambio de información, la colaboración entre empresas, el gobierno corporativo (debido a, entre otras razones, la presencia de economías de escala en la producción de información y la supervisión de un sector) e induce a los responsables a reducir los costes y/o mejorar el rendimiento. Las grandes empresas tienen más vínculos debido a la propiedad solapada, un mejor gobierno corporativo, son más eficientes y obtienen márgenes precio/coste, así como beneficios más elevados. El resultado es que la propiedad solapada, los márgenes precio/coste elevados y los beneficios de un sector van de la mano. Autor *et al.* (2020) argumentan que la globalización y el cambio tecnológico conducen a la concentración y el surgimiento de empresas “superestrella”, que tienen bajos costes (y una baja participación del trabajo) y beneficios elevados. Es más, hay evidencias de que empresas con propiedad solapada tienen un mayor crecimiento de su cuota de mercado y de su rentabilidad debido al aumento de su eficiencia y a la mejora de su productividad de la innovación. He y Huang (2017) encontraron que las empresas de capital abierto estadounidenses con propiedad solapada (1980-2010) cuentan con un mayor crecimiento de la cuota de mercado y rentabilidad debido al aumento de su eficiencia y a la mejora de su productividad de la innovación (patentes por dólar destinado a I+D). Por su parte, Geng, Hau y Lai (2016) encontraron que vínculos verticales de la propiedad común mejoran la internalización de las complementariedades de las patentes.

En el siguiente apartado presentamos un modelo que combina el impacto que la propiedad solapada tiene en el poder de mercado junto con un efecto potencial de internalización de los *spillovers* tecnológicos.

#### 4. UN MODELO DE INNOVACIÓN CON *SPILLOVERS*

La cuestión que queremos abordar es si los acuerdos de propiedad solapada (*OOA*, del inglés *overlapping ownership agreements*) pueden ayudar a las empresas a internalizar los *spillovers* tecnológicos y a contrarrestar la reducción de los incentivos que tienen para competir.

Considérese un modelo simétrico de inversiones en I+D de reducción de costes y *spillovers* en un oligopolio de Cournot o Bertrand con propiedad solapada (simétrica) (López y Vives, 2019). En el escenario central, cada empresa  $j = 1, \dots, n$  elige simultáneamente una I+D  $x_j$  y un *output* (en un mercado de producto homogéneo)  $q_j$  o un precio (en un mercado de productos diferenciados)  $p_j$ , y el responsable de la empresa maximiza,

$$\theta_j = \pi_j + \lambda \sum_{k \neq j} \pi_k, \quad [5]$$

donde  $\lambda$  depende del tipo de propiedad común/participación cruzada en el sector.

El coste marginal de producción  $c(\cdot)$  para cada empresa  $j$  es constante con respecto al *output* y depende del propio esfuerzo de I+D  $x_j$  y del esfuerzo agregado de sus rivales  $\sum_{k \neq j} x_k$ :

$$c(x_j + \beta \sum_{k \neq j} x_k) \text{ con } c' < 0, c'' \geq 0 (j \neq k), \quad [6]$$

donde  $\beta \in [0,1]$  es el coeficiente de *spillover* de la actividad de I+D. De acuerdo con Bloom, Schankerman y Van Reenen (2013), la sensibilidad media del *stock* de conocimiento de una empresa  $j$  en relación con la inversión en I+D de  $k \neq j$  se encuentra entre 0,4 y 0,5<sup>20</sup>. El coste de inversión viene dado por  $\Gamma(x_j)$  con  $\Gamma' > 0$  y  $\Gamma'' \geq 0$ . Los beneficios de una empresa  $j$  (produciendo un *output*  $q_j$ ) vienen entonces dados por:

$$\pi_j = \text{Ingresos} - c(x_j + \beta \sum_{k \neq j} x_k)q_j - \Gamma(x_j) \quad [7]$$

Suponemos que existe un único equilibrio interior regular y simétrico con competencia en cantidades  $(q^*, x^*)$  o en precios  $(p^*, x^*)$ <sup>21</sup>. La condición de primer orden (CPO) con respecto a la I+D en un equilibrio simétrico es:

$$-c'(Bx^*) (1 + \lambda\beta (n - 1)) q^* = \Gamma'(x^*), \quad [8]$$

<sup>20</sup> Véase también Irwin y Klenow (1994) para las evidencias de *spillovers* de aprendizaje por la práctica en la industria de los semiconductores.

<sup>21</sup> Suponemos que el jacobiano de la condición de primer orden (CPO) en la solución simétrica es definido negativo.

donde  $B \equiv 1 + \beta(n - 1)$ ;  $Bx^*$  es la inversión efectiva que disminuye el coste de una empresa en un equilibrio simétrico.

Con competencia en cantidades (Cournot), suponemos que existe un bien homogéneo con una función de demanda inversa diferenciable  $f(Q)$ ,  $f' < 0$ , donde  $Q$  es el *output* total, con un grado de convexidad relativa constante  $Qf''/f' = \delta$ . Esta formulación da cabida a demandas log-cóncavas y log-convexas (por ejemplo, lineal, como en d'Aspremont y Jacquemin [1988] y Kamien, Muller y Zang [1992]; o de elasticidad constante, como en Dasgupta y Stiglitz [1980]). La utilidad de la empresa viene dada por  $R(q_j; q_{-j}) = f(Q) q_j$  y la CPO con respecto al *output* nos da la fórmula de Lerner modificada:

$$\frac{f(Q^*) - c(Bx^*)}{f(Q^*)} = \frac{\text{MHHI}}{\eta(Q^*)} \quad [9]$$

donde  $\eta$ , al igual que antes, es la elasticidad de la demanda,  $\text{MHHI} = \text{HHI} + \Delta$  y  $\Delta = \frac{\lambda(n-1)}{n}$ , dando:

$$\text{MHHI} = \frac{1 + \lambda(n-1)}{\eta}. \quad [10]$$

Nuestro modelo general acomoda las especificaciones de I+D de: (i) d'Aspremont Jacquemin (AJ), donde la demanda es lineal (y por tanto log-cóncava), como lo es la función del coste de producción marginal  $c(\cdot)$ , y la función del coste de I+D  $\Gamma(\cdot)$  es cuadrática; (ii) Kamien Muller Zang (KMZ) y (iii) un modelo de elasticidad constante (EC) con una demanda log-convexa similar a Dasgupta y Stiglitz (1980), pero que incluye *spillovers* de I+D. Tanto en KMZ como en EC,  $c(\cdot)$  es estrictamente convexa y  $\Gamma(\cdot)$  es lineal. En todos los casos (con la elasticidad de la demanda inversa menor a uno para EC), los *outputs* son sustitutivos estratégicos, dado que  $\delta > -2$ .

Con competencia en precios (Bertrand), suponemos que el sector tiene  $n$  productos diferenciados, y que cada uno es producido por una empresa. La demanda por el bien  $j$  viene dada por  $q_j = D_j(\mathbf{p})$ , donde  $\mathbf{p}$  es el vector de precios y para cualquier  $j$ ,  $D_j(\cdot)$  es suave siempre que sea positiva, con pendiente descendente, y con sustitutivos brutos estrictos  $\partial D_k / \partial p_j > 0$ ,  $k \neq j$ , y el sistema de demanda  $D(\cdot)$  es simétrico con un jacobiano definido negativo. La utilidad de la empresa  $j$  viene dada por  $R(p_j; p_{-j}) = p_j D_j(\mathbf{p})$  y la CPO con respecto al precio da una fórmula de Lerner modificada:

$$\frac{p^* - c(Bx^*)}{p^*} = \frac{1}{\eta_j - \lambda(n-1)\eta_{jk}}, \quad [11]$$

donde  $\eta_j = -\frac{\partial D_j(\mathbf{p}^*)}{\partial p_j} = \frac{p^*}{D_j(\mathbf{p}^*)}$ , es la elasticidad propia de la demanda y  $\eta_{jk} = \frac{\partial D_j(\mathbf{p}^*)}{\partial p_j} = \frac{p^*}{D_j(\mathbf{p}^*)} > 0$ ,  $k \neq j$  es la elasticidad cruzada (véase López y Vives, 2019).

Un ejemplo nos lo proporciona el análogo del modelo de d'Aspremont y Jacquemin (1988) con diferenciación (simétrica) de producto:

$$D_i(p) = a - bp_i + m \sum_{j \neq i} p_j \quad [12]$$

con  $a, b, m > 0$ , que surge de un consumidor representativo con utilidad cuasilineal, una función de innovación  $c_i = \bar{c} - x_i - \beta \sum_{j \neq i} x_j$ , y un coste de inversión  $\Gamma(x) = (\gamma/2)x^{22}$ .

#### 4.1. La estática comparativa de la internalización del beneficio

Para una  $x$  dada,  $\lambda$  tiene un efecto negativo (positivo) en la cantidad (precios) porque los productos son sustitutivos brutos<sup>23</sup>:

$$\partial_{\lambda q_j} \phi_j < 0 \text{ y } \partial_{\lambda p_j} \phi_i > 0. \quad [13]$$

Este es el efecto de relajación que la internalización del beneficio de los rivales tiene sobre la competencia. Para una cantidad/precio determinada,  $\lambda$  tiene un efecto positivo en la inversión si existen *spillovers*,  $\beta = 0$ :

$$\partial_{\lambda x} \phi_j = -\beta q (n-1) c' > 0. \quad [14]$$

Este es el efecto de internalización que tiene la propiedad solapada en el esfuerzo de I+D en presencia de *spillovers*. El impacto total de  $\lambda$  sobre los valores de equilibrio de las cantidades/precios y de la I+D dependerá de cuál de los dos efectos predomine.

También tenemos que:

$$\partial x^*/\partial \lambda \leq 0 \Rightarrow \partial q^*/\partial \lambda < 0, \partial p^*/\partial \lambda > 0, \quad [15]$$

porque el precio (*output*) y la I+D son sustitutos (complementarios) para una empresa.

Sea  $E$  un índice de la efectividad de la I+D en equilibrio. Cuando  $\Gamma''(x) > 0$ , sea:

$$E \equiv \zeta(q^*, x^*) \left( 1 + \frac{\chi(Bx^*)}{y(x^*)} \right)^{-1} > 0, \quad [16]$$

<sup>22</sup> Véase el apartado 5 en López y Vives (2019) para un ejemplo de elasticidad constante con utilidad no cuasilineal.

<sup>23</sup> Las derivadas de segundo orden se denotan como  $\partial_{z_i z_j} \phi_i \equiv \partial^2 \phi_i / \partial z_i \partial z_j$  y  $\partial_{h z_i} \phi_i \equiv \partial^2 \phi_i / \partial h \partial z_i$  (con  $h = \beta, \lambda, y$  y  $z = q, p, x$ ).

Donde,

- $\chi(Bx^*) \equiv -c''(Bx^*)Bx^*/c'(Bx^*) \geq 0$  es la elasticidad de la pendiente de la función de innovación (convexidad relativa de  $c(\cdot)$ ).
- $y(x^*) \equiv \Gamma''(x^*)x^*/\Gamma'(x^*) \geq 0$  es la elasticidad de la pendiente de la función de costes de inversión  $\Gamma(\cdot)$ .
- $\xi(q^*, x^*) \equiv -(c'(Bx^*))^2/(f''(Q^*)\Gamma''(x^*)) > 0$  es la efectividad relativa de I+D (Leahy y Neary, 1997).

La efectividad de I+D aumenta la proporción de las convexidades relativas de  $\Gamma(\cdot)$  y de  $c(\cdot)$ , y con el índice de Leahy y Neary de efectividad relativa de I+D. El índice  $E$  será de importancia para los resultados de la estática comparativa. Una efectividad de I+D más elevada se asociará con un mayor impacto de la internalización de los beneficios en un sector sobre el *output* y la I+D.

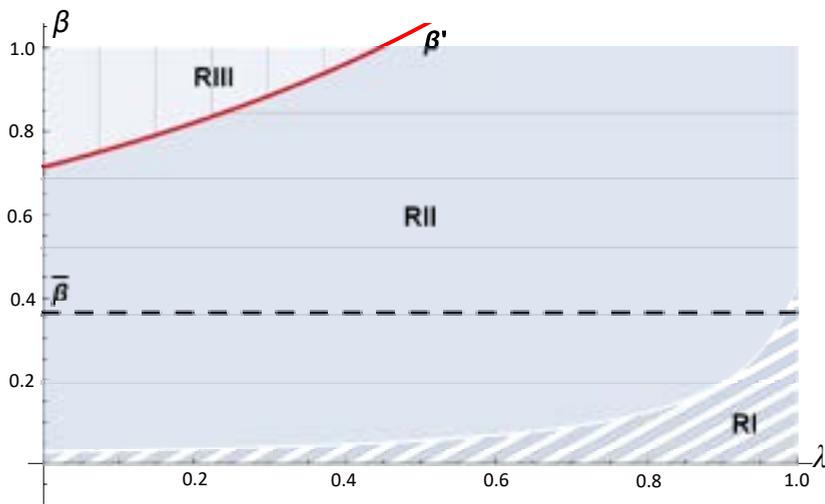
Suponemos que  $E(\beta, \lambda)\beta$  aumenta en  $\beta$  y que  $E(\beta, \lambda)$  disminuye en  $\lambda$  (lo cual se verifica en las especificaciones del modelo). López y Vives (2019) muestran que podemos dividir los *spillovers*, potencialmente, en tres regiones, con límites  $\beta(\lambda) < \beta'(\lambda)$  como una función de  $\lambda$ , que tienen estáticas comparativas diferentes:

$$\begin{array}{ccc}
 R_I: \frac{\partial x^*}{\partial \lambda} \leq 0, \frac{\partial q^*}{\partial \lambda} < 0 & R_{II}: \frac{\partial q^*}{\partial \lambda} \leq 0, \frac{\partial x^*}{\partial \lambda} > 0 & R_{III}: \frac{\partial q^*}{\partial \lambda} > 0, \frac{\partial x^*}{\partial \lambda} > 0
 \end{array} \quad [17]$$

Tenemos que los límites  $\beta'(\lambda)$  y  $\beta(\lambda)$  son crecientes en el nivel de concentración del mercado, en el caso de Cournot;  $\beta'(\lambda)$  es creciente de forma débil en  $\lambda$  y decreciente en la efectividad de I+D  $E$ . Es más, en todas las especificaciones del modelo tenemos que el nivel de internalización de los beneficios y el nivel de *spillovers* son complementarios para favorecer la I+D,  $\partial x^*/\partial \lambda \partial \beta > 0$ . Un nivel más alto de *spillovers* hace que aumentar  $\lambda$  sea más efectivo para incrementar  $x^*$ . De manera ilustrativa, la figura 1 representa las regiones para los *spillovers* en el modelo lineal de Bertrand en el espacio  $(\lambda, \beta)$  (en la figura,  $\bar{\beta}$  es el límite de bienestar por debajo del cual ninguna propiedad común es óptima, véase el apartado 4.2.). Vemos cómo para un nivel dado de internalización del beneficio  $\lambda$ , al aumentar el nivel de *spillovers*  $\beta$  obtenemos más efectos positivos de incrementar  $\lambda$ , pasando de  $R_I$ , a  $R_{II}$  y a  $R_{III}$ . Vemos cómo los límites de las regiones son crecientes en  $\lambda$ , lo cual implica que, al incrementar  $\lambda$  desde un nivel elevado, se torna más y más difícil tener un efecto expansivo en la inversión y/o el *output*.

FIGURA 1

REGIONES PARA LOS LÍMITES DE SPILLOVERS EN EL ESPACIO  $(\lambda, \beta)$  PARA EL MODELO LINEAL DE BERTRAND\*



Nota: \* Para  $a=700$ ,  $\bar{c}=600$ ,  $b=1.4$ ,  $m=0.12$  y  $n=8$  (Fig. B1 en el apéndice *online* de López y Vives [2019]).

Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios en equilibrio  $\pi^*(\lambda)$  son crecientes en  $\lambda$ . En el caso de Cournot, podemos demostrar que:

$$\text{sign}\{\pi^{*'}(\lambda)\} = \text{sign}\{-\beta c'(Bx^*) \frac{\partial x^*}{\partial \lambda} + f'(Q^*) \frac{\partial q^*}{\partial \lambda}\}. \quad [18]$$

En  $R_{II}$ , el resultado es claro, ya que entonces  $\partial x^*/\partial \lambda > 0$  y  $\partial q^*/\partial \lambda < 0$ . En  $R_I$ , el efecto positivo en los precios predomina sobre el efecto negativo en I+D, y a la inversa en  $R_{III}$ , de modo que los beneficios en ambas regiones aumentan con el nivel de propiedad solapada. Los inversores y las empresas tienen incentivos para aumentar su interdependencia, siempre y cuando los acuerdos sean *vinculantes*. Con interacción dinámica en un caso simétrico, Gilo, Moshe y Spiegel (2006) encontraron que, con participaciones lo suficientemente elevadas, los acuerdos de participación cruzada facilitan la colusión tácita, ya que los incentivos para desviarse de estos están atenuados. En el caso de Bertrand, también se puede verificar que los beneficios son crecientes en  $\lambda$  para las especificaciones de elasticidad lineal o constante. Vemos, por tanto, que en general los resultados son robustos para la competencia de Bertrand.

De ello se desprenden las siguientes predicciones verificables:

- se espera una relación positiva entre propiedad solapada e I+D en sectores con *spillovers* lo suficientemente elevados y concentración lo suficientemente baja;
- esta relación positiva también debería mantenerse para el *output* en sectores con elevada efectividad de I+D;
- el impacto de la propiedad solapada sobre la I+D debería ser más elevada cuando los *spillovers* son elevados;
- los beneficios del sector deberían aumentar junto con el nivel de propiedad solapada.

Cabe señalar que podría ocurrir que, cuando los márgenes aumentan, los precios bajan porque la inversión en I+D crece y los costos de producción marginales disminuyen. Esto tiende a ocurrir cuando los *spillovers* ( $\beta$ ) son grandes.

#### 4.2. Análisis de bienestar

Sean  $W(\lambda)$  el excedente total (TS, del inglés *total surplus*) y  $CS(\lambda)$  el excedente del consumidor (CS, del inglés *consumer surplus*) evaluados en equilibrio para una determinada. Podemos obtener que:

$$\text{sign}\{W'(\lambda)\} = \text{sign}\left\{v(q^*; \lambda) \frac{\partial q^*}{\partial \lambda} + (1-\lambda)\beta(n-1) |c'(Bx^*)| \frac{\partial x^*}{\partial \lambda}\right\}, \quad [19]$$

donde  $v(q^*; \lambda) > 0$  (igual a  $-(1+\lambda(n-1))f'(nq^*)$  en Cournot y a  $-(\partial D_j/\partial p_i + \lambda(n-1)\partial D_j/\partial p_i)^{-1}$  para  $j \neq i$  en competencia de Bertrand). En  $R_I$ , tenemos que  $W'(\lambda) < 0$ , porque  $\partial x^*/\partial \lambda \leq 0$  y  $\partial q^*/\partial \lambda < 0$ ; en  $R_{II}$ ,  $W'(\lambda) > 0$ , porque  $\partial x^*/\partial \lambda > 0$  y  $\partial q^*/\partial \lambda > 0$ . En  $R_{III}$ , sin embargo, el efecto de  $\lambda$  en el bienestar es positivo o negativo, dependiendo de si el efecto positivo de la propiedad solapada en la I+D predomina sobre su efecto negativo en el nivel de *output* o no. Además, el efecto de  $\lambda$  en el CS es positivo (es decir,  $CS'(\lambda) > 0$ ) solo cuando  $q^*/\partial \lambda > 0$  (es decir, en  $R_{III}$ ).

López y Vives (2019) obtienen el siguiente resultado. En el caso de Cournot, si  $\delta > -2$ , el bienestar total es de pico único en  $\lambda$ , y bajo la suposición de regularidad de la efectividad de la I+D existen valores límite  $\bar{\beta} < \beta'(0)$  tales que:

$$\begin{array}{ccc} \lambda_{TS}^0 = \lambda_{CS}^0 = 0 & \lambda_{TS}^0 > \lambda_{CS}^0 = 0 & \lambda_{TS}^0 \geq \lambda_{CS}^0 > 0 \\ \bar{\beta} & \beta'(0) & \beta \end{array} \quad [20]$$

donde  $\lambda_{TS}^o$  y  $\lambda_{CS}^o$  son, respectivamente, los valores socialmente óptimos de  $\lambda$  según el estándar de excedente total (TS) y de excedente del consumidor (CS). Esto es, el primero permite una menor internalización de los beneficios de los rivales que el segundo:  $\lambda_{TS}^o \geq \lambda_{CS}^o$ . Es más, siempre que  $\lambda_{TS}^o \in (0, 1)$  y  $\lambda_{CS}^o \in (0, 1)$ , entonces

- $\lambda_{TS}^o$  y  $\lambda_{CS}^o$  son ambas estrictamente crecientes en  $\beta$ ;
- $\lambda_{TS}^o$  se asocia positivamente con la efectividad de I+D;
- $\lambda_{TS}^o$  aumenta con  $n$  y con la elasticidad tanto de la demanda como de la función de innovación (según simulaciones en los modelos).

En las especificaciones del modelo, tanto  $\bar{\beta}$  como  $\beta'(0)$  son decrecientes en  $n$ .

El panorama que surge es que un nivel más elevado de *spillovers* hace que un mayor grado de internalización de los beneficios de los rivales sea óptimo. Mercados más concentrados exigen una menor internalización de los beneficios.

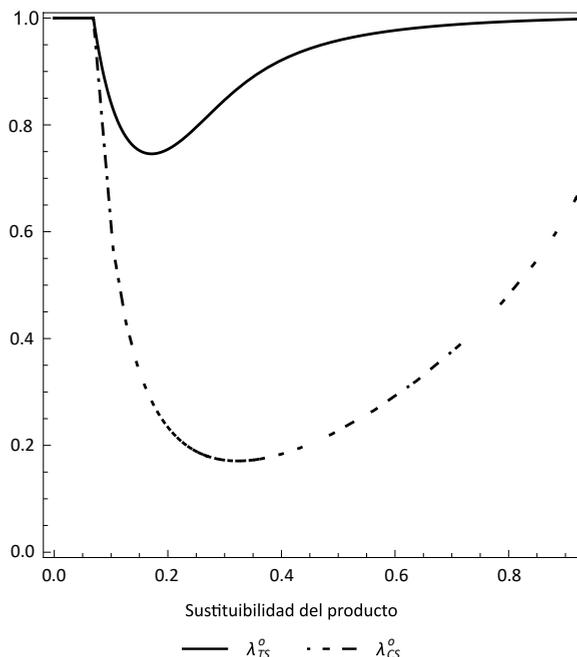
Vale la pena señalar que aumentos en  $\lambda$  se pueden entender como fusiones parciales y que  $\lambda = 1$  representa una fusión completa hacia el monopolio (o la cartelización). En algunas circunstancias, lo anterior es lo óptimo para el bienestar. En AJ y KMZ, la solución para el excedente del consumidor es de esquina (ya sea 0 o 1) bajo cualquier especificación del modelo y obtenemos que  $\lambda_{TS}^o = \lambda_{CS}^o = 1$  para  $\beta$  grande. Esto no ocurre en el modelo de EC. También podemos explorar aplicaciones para una empresa conjunta de investigación (RJV, del inglés *research joint venture*). Una RJV se puede interpretar como un caso de *spillovers* completos (es decir,  $\beta = 1$ ). Entonces, una RJV solo puede ser óptima dada la existencia de  $R_{III}$  para  $\beta$  grande y dado que  $\partial q^*/\partial \beta > 0$  y  $\partial x^*/\partial \beta > 0$  (lo cual se verifica si la curvatura de la función de innovación no es demasiado grande). En estas circunstancias, una RJV cartelizada ( $\lambda = \beta = 1$ ) es óptima en términos de excedente del consumidor y total. Este es el caso en los modelos de AJ y KMZ cuando  $R_{III}$  existe, sin embargo,  $\lambda = 1$  nunca es óptima en el modelo de EC<sup>24</sup>.

Se pueden obtener resultados similares para los modelos de Bertrand (elasticidad constante y lineal). El modelo de Bertrand también nos permite corroborar el efecto de la diferenciación de productos. En este caso, la competencia se puede intensificar a través de un aumento en el grado de sustituibilidad de los productos, en cuanto que el número de empresas se mantiene constante. De este modo, podemos identificar el efecto del nivel de competencia. En la figura 2, vemos que tanto

<sup>24</sup> Bajo condiciones alternas, una RJV sin propiedad solapada ( $\lambda = 0$  y  $\beta = 1$ ) puede ser socialmente óptima en los tres modelos.

$\lambda_{TS}^o$  como  $\lambda_{CS}^o$  tienen una relación en forma de U con respecto al grado de sustituibilidad de los productos en el caso lineal. De hecho, tanto  $\lambda_{TS}^o$  como  $\lambda_{CS}^o$  tienden a 1 conforme los productos se tornan independientes y ambas aumentan también conforme tiendan a una homogeneidad perfecta. En efecto, cuando los productos son independientes (con monopolios locales bien definidos) y  $\beta > 0$ , tenemos que  $\lambda_{TS}^o = \lambda_{CS}^o = 1$ . Esto es así puesto que, con monopolios locales, un aumento de  $\lambda$  no afecta al grado de monopolio y ayuda a las empresas a internalizar la externalidad de la inversión, suponiendo que existan *spillovers*  $\beta > 0$ . Cuando los productos tienden a ser homogéneos, la competencia es muy intensa y el impacto que tiene un incremento de  $\lambda$  en el poder de mercado es pequeño, mientras que el efecto de internalización es grande. El resultado es que, en este caso, siempre estamos en  $R_{III}$ , donde incrementar  $\lambda$  eleva tanto el *output* como el esfuerzo inversor. En pocas palabras, el impacto que tiene la intensidad de la competencia (es decir, el grado de diferenciación de producto) sobre el nivel óptimo de internalización del beneficio de los rivales no suele ser monótono.

FIGURA 2  
 $\lambda_{TS}^o$  y  $\lambda_{CS}^o$  ÓPTIMAS EN EL MODELO DE BERTRAND LINEAL\*



Nota: \* Para  $\beta=0,9$ ,  $n=8$ ,  $a=700$ ,  $\bar{c}=500$  y  $\gamma=60$  (Fig. B6b del apéndice *online* de López y Vives [2019]).

Fuente: Elaboración propia.

## 5. IMPLICACIONES ANTIMONOPOLIO

Las inquietudes antimonopolio relacionadas con los acuerdos de propiedad solapada (OOA) surgen del rápido aumento de la propiedad común en sectores donde existe participación en empresas rivales, así como del aumento en el número de empresas gestoras de capital privado con intereses de participación parcial en empresas rivales. Algunos casos notorios como la adquisición de acciones de Aer Lingus por parte de Ryanair han sido objeto de atención. En Estados Unidos, los OOA se pueden impugnar bajo la ley Clayton (S. 7) y la ley Hart-Scott-Rodino, siempre y cuando aquellos disminuyan la competencia de forma sustancial. El Reglamento sobre operaciones de concentración de la UE está limitado a adquisiciones que confieren control y está más limitado que la Sección 7 de la ley Clayton. La CE ha propuesto ampliar el alcance de la regulación de las fusiones para incluir el examen de la adquisición de participaciones minoritarias. Aún no se ha llegado a un consenso sobre los efectos anticompetitivos potenciales de la propiedad común. La clave para tener una perspectiva holística es no solo considerar precios y cantidades, sino también la innovación y otras variables estratégicas de las empresas.

En el apartado 4 hemos encontrado que los OOA pueden mejorar el bienestar, en particular cuando los *spillovers* son elevados y la inversión en I+D tiene valor de compromiso, ya que en este caso las empresas tienen incentivos importantes para subinvertir. Cuando los *spillovers* son elevados y la curvatura de la función de innovación es baja, una RJV cartelizada (o una fusión total con internalización de los *spillovers* tecnológicos) puede ser óptima para el bienestar. La inspección de los OOA por parte de las autoridades antimonopolio se justifica más en sectores con elevada concentración, puesto que un aumento de la concentración (es decir, HHI) expande la región de los valores de los *spillovers* en la cual los OOA disminuyen el bienestar, haciendo por tanto más probable que esto ocurra. También es necesario un examen minucioso de los OOA para sectores bajos en *spillovers* (que normalmente se reconocen como aquellos sectores con bajos niveles de I+D o con una estricta protección de patentes), ya que es más probable que en dichos sectores el *spillover* se encuentre por debajo del límite de *spillover* (por debajo del cual los OOA disminuyen el bienestar). En la mayoría de los casos, un excedente del consumidor estándar estrecha las condiciones para que los OOA mejoren el bienestar, lo cual puede exacerbar las tensiones en materia de política de competencia, dado que las autoridades siguen un estándar de excedente del consumidor pero, al mismo tiempo, permiten niveles altos de OOA y de colaboración en I+D. A pesar de que las fusiones pueden conducir a la internalización de *spillovers* tecnológicos, estas aumentan la concentración, lo cual hace más probable que los OOA tengan efectos anticompetitivos. Por consiguiente, las propuestas de una política de competencia más rela-

jada en relación con fusiones donde el nivel de propiedad solapada es elevado (por ejemplo, Posner, Scott Morton y Weyl, 2016) deben estudiarse con detenimiento.

Finalmente, la política de competencia debería diferenciar entre los casos de propiedad solapada según el grado de control que implican, y si es que derivan de propiedad común o participación cruzada. Esto es porque el mismo nivel de participación conducirá a diferentes grados de internalización de los beneficios de los rivales, según sea el caso. En la estructura de propiedad simétrica que consideramos, si el regulador quiere establecer un tope en el nivel de simpatía entre empresas, esto implicaría un tope más estricto de las participaciones que confieren mayor control que el de aquellas con intereses financieros silenciosos, y a la vez con aquellas que son participaciones cruzadas (sin derechos de control) entre las empresas. Debemos advertir que es posible que esta recomendación no aplique al considerar estructuras de propiedad asimétricas. En este caso, es posible alcanzar un nivel similar de internalización del beneficio con participaciones simétricas sin derechos de control que con participación unidireccional con derechos de control (véanse Salop y O'Brien [2000] para estructuras horizontales, y Hunold y Schlütter [2019] para estructuras verticales). Esto significa que, en este tipo de entornos, un tope más estricto de las participaciones con derechos de control se podría evadir usando participaciones mutuas sin derechos de control. En resumen, resulta crucial prestar atención a la estructura de red de la propiedad y el control para ajustar las regulaciones potenciales de los acuerdos de propiedad solapada para evitar resultados anticompetitivos.

## 6. CUESTIONES ABIERTAS

Los trabajos sobre la propiedad común han progresado mucho en los últimos tiempos, pero aún queda mucho por hacer. En primer lugar, necesitamos entender mejor los canales de transmisión de los patrones de propiedad en los resultados competitivos, a través del gobierno corporativo; tanto en términos teóricos como empíricos, necesitamos entender cómo los derechos de flujo de caja se traducen en derechos de control. En segundo lugar, en el frente teórico, necesitamos lidiar con la asimetría de las características de las empresas y de su estructura de propiedad, endogenizándola, y considerar las implicaciones de equilibrio general de la propiedad común (véase Azar y Vives, 2018 y 2019). En tercer lugar, es preciso perfeccionar los métodos empíricos y basarnos en la literatura de economía industrial más reciente para estudiar tanto a sectores específicos como a una sección transversal de estos (véase Banal-Estañol, Seldeslachts. y Vives, 2020), ya que no parece ser suficiente, para el diseño de políticas, el estudio a fondo de sectores con un impacto menor en la economía.

## BIBLIOGRAFÍA

AGGARWAL, R., DAHIYA, S. y PRABHALA, N. R. (2019). The Power of Shareholder Votes: Evidence from Uncontested Director Elections. *Journal of Financial Economics*, 133(1), pp. 134-153. doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.12.002

ANTÓN, M., EDERER, F., GINÉ, M. y SCHMALZ, M. (2021). Common Ownership, Competition, and Top Management Incentives. Ross School of Business [paper 1328]. European Corporate Governance Institute (ECGI) – [working paper 511/2017]. dx.doi.org/10.2139/ssrn.2802332

APPEL, I. R., GORMLEY, T. A. y KEIM, D. B. (2016). Passive Investors, Not Passive Owners. *Journal of Financial Economics*, 121(1), pp. 111-141. doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.03.003

AUTOR, D., DORN, D., KATZ, L. F., PATTERSON, C. y VAN REENEN, J. (2020). The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms. *Quarterly Journal of Economics*, 135(2), pp. 645-709. doi.org/10.1093/qje/qjaa004

AZAR, J. (2017). Portfolio Diversification, Market Power, and the Theory of the Firm [working paper]. dx.doi.org/10.2139/ssrn.2811221

AZAR, J., RAINA, S. y SCHMALZ, M. (2016). Ultimate Ownership and Bank Competition [working paper]. dx.doi.org/10.2139/ssrn.2710252

AZAR, J., SCHMALZ, M. C. y TECU, I. (2018). Anti-competitive Effects of Common Ownership. *Journal of Finance*, 73(4), pp. 1513-1565. doi.org/10.1111/jofi.12698

AZAR, J. y VIVES, X. (2018). Oligopoly, Macroeconomic Performance, and Competition Policy (CEPR [discussion paper, 13000], CESifo [working paper, 7189]). dx.doi.org/10.2139/ssrn.3177079

AZAR, J. y VIVES, X. (2019). Common Ownership and the Secular Stagnation Hypothesis. *AEA Papers and Proceedings*, 109, pp. 322-326. doi:10.1257/pandp.20191066

BAIN, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American manufacturing 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), pp. 293-324. doi.org/10.2307/1882217

BAKER, J. (2016). Overlapping Financial Investor Ownership, Market Power, and Antitrust Enforcement: My Qualified Agreement with Professor Elhauge. *Harvard Law Review*, 129, pp. 212-232. dx.doi.org/10.2139/ssrn.2746874

BANAL-ESTAÑOL, A., SELDESLACHTS, J. y VIVES, X. (2020). Diversification, Common Ownership, and Strategic Incentives. *AEA Papers and Proceedings*, 110, pp. 561-564. doi:10.1257/pandp.20201026

BARKAI, S. (2020). Declining Labor and Capital Shares. *Journal of Finance*, 75(5), pp. 2421-2463. doi.org/10.1111/jofi.12909

BERLE, A. A. y MEANS, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.

BLOOM, N., SCHANKERMAN, M. y VAN REENEN, J. (2013). Identifying Technology Spillovers and Product Market Rivalry. *Econometrica*, 81, pp. 1347-1393. doi.org/10.3982/ECTA9466

BRAV, A., JIANG, W. y LI, T. (2020). Picking Friends Before Picking (Proxy) Fights: How Mutual Fund Voting Shapes Proxy Contests. Columbia Business School [research paper 18-16], European Corporate Governance Institute (ECGI) [*working paper* financiero 601/2019]. dx.doi.org/10.2139/ssrn.3101473

BRESNAHAN, T. F. (1989). Empirical Studies of Industries with Market Power. En: R. SCHMALENSEE y R. WILLIG (eds.), *Handbook of Industrial Organization* Vol. 2, cap. 17, (pp. 1011-1057). North-Holland. doi.org/10.1016/S1573-448X(89)02005-4

BRESNAHAN, T. F. y SALOP, S. C. (1986). Quantifying the Competitive Effects of Production Joint Ventures. *International Journal of Industrial Organization*, 4, pp. 155-175. doi.org/10.1016/0167-7187(86)90028-7

BRITO, D., OSÓRIO, A., RIBEIRO, R. y VASCONCELOS, H. (2018). Unilateral Effects Screens for Partial Horizontal Acquisitions: The Generalized HHI and GUPPI. *International Journal of Industrial Organization*, 59, pp. 127-189. doi.org/10.1016/j.ijindorg.2018.03.005

COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS (Abril del 2016). *Benefits of Competition and Indicators of Market Power*. Council of Economic Advisers Issue Brief. obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20160414\_cea\_competition\_issue\_brief.pdf

CYERT, R. M. y DEGROOT, M. H. (1973). An Analysis of Cooperation and Learning in a Duopoly Context. *The American Economic Review*, 63(1), pp. 24-37. jstor.org/stable/1803124

DASGUPTA, P. y STIGLITZ, J. (1980). Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity. *Economic Journal*, 90(358), pp. 266-293. doi.org/10.2307/2231788

D'ASPROMONT, C. y JACQUEMIN, A. (1988). Cooperative and Noncooperative R&D in Duopoly with Spillovers. *The American Economic Review*, 78(5), pp. 1133-1137. jstor.org/stable/1807173

DE LOECKER, J., EECKHOUT, J. y UNGER, G. (2020). The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(2), pp. 561-644. doi.org/10.1093/qje/qjz041

DECISIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA (27 de marzo del 2017). Caso M.7392, Dow/Dupont.

DEMSETZ, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *The Journal of Law and Economics*, 16(1), pp. 1-9. jstor.org/stable/724822

DENNIS, P. J., GERARDI K. y SCHENONE, C. (2019). Common Ownership Does Not Have Anti-Competitive Effects in the Airline Industry. (FRB Atlanta [*working paper*, 2019-15]). dx.doi.org/10.2139/ssrn.3063465

DIETZENBACHER, E., SMID, B. y VOLKERINK, B. (2000). Horizontal Integration in the Dutch Financial Sector. *International Journal of Industrial Organization*, 18(8), pp. 1223-1242. doi.org/10.1016/S0167-7187(99)00015-6

EDGEWORTH, F. Y. (1881). *Mathematical Physics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. Kegan Paul.

ELHAUGE, E. (2016). Horizontal Shareholding. *Harvard Law Review*, 109, pp. 1267-1317. [harvardlawreview.org/wp-content/uploads/2016/03/1267-1317-Online.pdf](http://harvardlawreview.org/wp-content/uploads/2016/03/1267-1317-Online.pdf)

ELHAUGE E. (2017). Tackling Horizontal Shareholding: An Update and Extension to the Sherman Act and EU Competition Law. (*Background paper* para la 128.a reunión del Comité de Competencia de la OECD ).

FEDERICO, G., LANGUS, G. y VALLETTI, T. (2017). A Simple Model of Mergers and Innovation. *Economics Letters*, 157, pp. 136-140. [doi.org/10.1016/j.econlet.2017.06.014](https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.06.014)

FISHER, I. (1930). *The Theory of Interest*. Macmillan.

FOS, V. y TSOUTSOURA, M. (2014). Shareholder Democracy in Play: Career Consequences of Proxy Contests. *Journal of Financial Economics*, 114(2), pp. 316-340. [doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.07.009](https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.07.009)

GENG, H., HAU, H. y LAI, S. (2016). *Technological Progress and Ownership Structure*. (Swiss Finance Institute Research Paper Series pp. 15-39). Swiss Finance Institute.

GILBERT, R. y GREENE, H. (2015). Merging Innovation into Antitrust Agency Enforcement of the Clayton Act. *The George Washington Law Review*, 83(6), pp. 1919-1947.

GILJE, E., GORMLEY, T. A. y LEVIT, D. (2020). Who's Paying Attention? Measuring Common Ownership and Its Impact on Managerial Incentives. *Journal of Financial Economics*, 137(1), pp. 152-178. [doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.12.006](https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.12.006)

GILO, D., MOSHE, Y. y SPIEGEL, Y. (2006). Partial Cross Ownership and Tacit Collusion. *RAND Journal of Economics*, 37(1), pp. 81-99.

GORDON, R. H. (2003). Do Publicly Traded Corporations Act in the Public Interest? *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 3(1), pp. 1-20.

GRAMLICH, J. y GRUNDL, S. (2017). *Estimating the Competitive Effects of Common Ownership*. (Finance and Economics Discussion Series 2017-029). Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal. [doi.org/10.17016/FEDS.2017.029r1](https://doi.org/10.17016/FEDS.2017.029r1)

GRULLON, G., LARKIN, Y. y MICHAELY, R. (2019). Are US Industries Becoming More Concentrated? *Review of Finance*, 23(4), pp. 697-743. [doi.org/10.1093/rof/rfz007](https://doi.org/10.1093/rof/rfz007)

GUTIÉRREZ, G. y PHILIPPON, T. (2017.a). Investment Less Growth: An Empirical Investigation. *Brookings Papers on Economic Activity*, pp. 89-169. [jstor.org/stable/90019456](https://www.jstor.org/stable/90019456).

GUTIÉRREZ, G. y PHILIPPON, T. (2017.b). Declining Competition and Investment in the US [*working paper*, 23583]. Oficina Nacional de Investigación Económica. [doi.org/10.3386/w23583](https://doi.org/10.3386/w23583)

HALL, R. E. (2018). New Evidence on the Markup of Prices over Marginal Costs and the Role of Megafirms in the US Economy [*working paper*, 24574]. Oficina Nacional de Investigación Económica. [doi.org/10.3386/w24574](https://doi.org/10.3386/w24574)

HANSEN, R. y LOTT, J. (1996). Externalities and Corporate Objectives in a World with Diversified Shareholder/Consumers. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(1), pp. 43-68. doi.org/10.2307/2331386

HART, O. (1979). On Shareholder Unanimity in Large Stock Market Economies. *Econometrica*, 47(5), pp. 1057-1083. doi.org/10.2307/1911950

HE, J. J. y HUANG, J. (2017). Product Market Competition in a World of Cross Ownership: Evidence from Institutional Blockholdings. *Review of Financial Studies*, 30(8), pp. 2674-2718. doi.org/10.1093/rfs/hhx028

HEAD, K. y SPENCER, B. J. (2017). Oligopoly in International Trade: Rise, Fall and Resurgence. *Canadian Journal of Economics*, 50(5), pp. 1414-1444. doi.org/10.1111/caje.12303

HUNOLD, M. y SCHLÜTTER, F. (2019). Vertical Financial Interest and Corporate Influence. (DICE [discussion paper, 309]). University of Düsseldorf, Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE). www.vfs.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche\_Fakultaet/DICE/Discussion\_Paper/309\_Hunold\_Schluetter.pdf

IRWIN, D. y KLENOW, P. (1994). Learning-by-Doing Spillovers in the Semiconductor Industry. *Journal of Political Economy*, 102(6), pp. 1200-1227. jstor.org/stable/2138784

KAMIEN, M., MULLER, E. y ZANG, I. (1992). Research Joint Ventures and R&D Cartels. *The American Economic Review*, 82(5), pp. 1293-1306. jstor.org/stable/2117479

KENNEDY, P., O'BRIEN, D., SONG, M. y WAEHRER, K. (2017). *The Competitive Effects of Common Ownership: Economic Foundations and Empirical Evidence*. dx.doi.org/10.2139/ssrn.3008331

LEAHY, D. y NEARY, P. (1997). Public Policy Towards R&D in Oligopolistic Industries. *The American Economic Review*, 87(4), pp. 642-662. jstor.org/stable/2951367

LÓPEZ, A. y VIVES, X. (2019). Overlapping Ownership, R&D Spillovers and Antitrust Policy. *Journal of Political Economy*, 127(5), pp. 2394-2437. doi.org/10.1086/701811

MOTTA, M. y TARANTINO, E. (2018). The Effect of Horizontal Mergers, When Firms Compete in Investments and Prices [working paper, 1579]. (Economics Working Papers Series). Departamento de Economía y Empresa, Universitat Pompeu Fabra. econ-papers.upf.edu/papers/1579.pdf

NAIN, A. y WANG, Y. (2018). The Product Market Impact of Minority Stake Acquisitions. *Management Science*, 64(2), pp. 825-844. doi.org/10.1287/mnsc.2016.2575

O'BRIEN, D. P. y WAEHRER, K. (2017). The Competitive Effects of Common Ownership: We Know Less Than We Think. *Antitrust Law Journal*, 81(3), pp. 729-776.

POSNER, E., SCOTT MORTON, F. y WEYL, E. G. (2016). A Proposal to Limit the Anti-Competitive Power of Institutional Investors. *Antitrust Law Journal*. dx.doi.org/10.2139/ssrn.2872754

REYNOLDS, R. J. y SNAPP, B. R. (1986). The Competitive Effects of Partial Equity Interests and Joint Ventures. *International Journal of Industrial Organization*, 4(2), pp. 141-153. doi.org/10.1016/0167-7187(86)90027-5

ROCK, E. B. y RUBINFELD, D. L. (2017). Antitrust for Institutional Investors. (NYU Law and Economics [research paper, 17-23]) NYU School of Law. dx.doi.org/10.2139/ssrn.2998296

ROTEMBERG, J. (1984). Financial Transaction Costs and Industrial Performance [working paper, 1554-84]. Alfred P. Sloan School of Management, MIT. hdl.handle.net/1721.1/47993

RUBINSTEIN, A. y YAARI, M. E. (1983). The Competitive Stock Market as Cartel Maker: Some Examples [informe técnico]. (STICERD - Theoretical Economics Paper Series, 84). Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines, LSE.

SALOP, S. C. y O'BRIEN, D. P. (2000). Competitive Effects of Partial Ownership: Financial Interest and Corporate Control. *Antitrust Law Journal*, 67(3), pp. 559-614. www.researchgate.net/publication/47505507\_Competitive\_Effects\_of\_Partial\_Ownership\_Financial\_Interest\_and\_Corporate\_Control

SCHMALENSEE, R. (1989). Inter-Industry Studies of Structure and Performance. En: R. SCHMALENSEE y R. WILLIG, (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 2, cap. 16, (pp. 951-1009). doi.org/10.1016/S1573-448X(89)02004-2

STIGLITZ, J. (2017). Inequality, Stagnation, and Market Power [working paper]. Roosevelt Institute. www8.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/sites/jstiglitz/files/Roosevelt\_por\_10020\_Inequality-Stagnation-and-Market-Power.pdf

SUMMERS, L. (30 de marzo del 2016). Corporate Profits Are Near Record Highs. Here's Why That's a Problem. *Washington Post*. www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/03/30/larry-summers-corporate-profits-are-near-record-highs-heres-why-thats-a-problem/

VIVES, X. (2008). Innovation and Competitive Pressure. *The Journal of Industrial Economics*, 56(3), pp. 419-469. jstor.org/stable/25483419

VIVES, X. (14 de junio del 2017). Institutional Investment, Common Ownership and Antitrust. *Antitrust Chronicle*, 1(3), CPI. www.competitionpolicyinternational.com/institutional-investment-common-ownership-and-antitrust/

## CAPÍTULO 2

# ¿POR QUÉ PERSISTEN LOS GRUPOS EMPRESARIALES EN EUROPA? VACÍOS INSTITUCIONALES, VENTAJAS FINANCIERAS O LIMITACIÓN DE RIESGOS

Pablo Doucet

Ignacio Requejo

Isabel Suárez-González\*

### 1. INTRODUCCIÓN

Una cuestión clave en el análisis de la relación propiedad-estrategia-resultados es *quién* es el propietario de la empresa (Galve-Górriz y Salas-Fumás, 1993). Los diferentes propietarios persiguen unos objetivos e intereses particulares y, por tanto, promueven en el seno de la empresa distintas estrategias, lo que a su vez explica en parte la heterogeneidad en sus resultados económicos. Un tipo de propietario que no ha recibido la atención que se merece por parte de la investigación empresarial (al menos en comparación con otros, como las familias o las entidades bancarias) es el grupo de sociedades, es decir, aquellos casos en los que los accionistas significativos son otras empresas, las cuales a su vez tienen como propietarios a determinadas personas físicas o jurídicas (Embrid Irujo y Salas Fumás, 2005). Únicamente en las últimas décadas la investigación sobre los grupos empresariales ha ido creciendo (Carney *et al.*, 2011).

Sin embargo, los grupos empresariales han sido y continúan siendo una forma de propiedad muy extendida tanto en los países más desarrollados como en las economías menos avanzadas (La Porta, Shleifer y López de Silanes, 1999). Sus efectos,

---

\* Los autores desean manifestar su agradecimiento al profesor Vicente Salas y reconocer expresamente la deuda intelectual contraída con él por sus pioneras y relevantes contribuciones al estudio de las relaciones propiedad-estrategia-resultados a lo largo de su trayectoria académica. Quisiéramos destacar especialmente su trabajo sobre el gobierno de los grupos de sociedades (Embrid Irujo y Salas Fumás, 2005). Este capítulo de libro está inspirado en dicho trabajo y trata de responder a alguna de las propuestas de investigación que en el mismo se plantean.

además, tanto en los resultados empresariales como a nivel social, siguen siendo un tema controvertido. Son diversos los estudios que subrayan la doble perspectiva con la que se han analizado los grupos empresariales, caracterizándolos como “modelos o parásitos” (Khanna y Fayeh, 2007) o “anacronismos o avatares” (Granovetter, 2005).

Esta es una cuestión de investigación en la que confluyen las perspectivas organizativa y jurídica, y en la que se hace especialmente patente la necesidad de complementarse mutuamente. Ambas perspectivas difieren en la definición teórica de cuáles son las fronteras o límites de la empresa. Para muchas empresas las fronteras jurídicas (la sociedad o entidad legal) no coinciden con las fronteras organizativas (empresa como unidad de dirección o grupo empresarial). A pesar de ello, en la investigación en empresa, especialmente en la de naturaleza empírica, la unidad de análisis más ampliamente empleada es la de la entidad legal.

El objetivo principal de este capítulo es analizar la relevancia económica y tipología de los grupos empresariales en España y en el resto de los países de la Unión Europea (UE). Con ello, pretendemos aportar elementos de reflexión y discusión sobre hasta qué punto los estudios empresariales deberían extender los límites de la unidad de análisis más allá de la entidad legal, y considerar el grupo como nivel de análisis relevante.

Para ello, nuestro trabajo ofrece, en primer lugar, una definición y clasificación de los grupos empresariales. A continuación, se repasan y comparan las diversas respuestas ofrecidas a la pregunta de por qué algunas empresas adoptan la forma de grupo empresarial, centrándonos concretamente en: la existencia de vacíos institucionales, las ventajas financieras de las estructuras piramidales, y la limitación de los riesgos. A partir de ahí, se analiza la prevalencia de cada tipo de grupo empresarial en la UE y se explora el peso relativo de cada una de las explicaciones anteriores en el origen de los grupos empresariales.

## **2. DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES**

Los grupos de empresas en lugar de las empresas independientes constituyen un mejor reflejo de la corporación moderna. Existen muchas definiciones (y etiquetas) de “grupo empresarial” debido a la heterogeneidad de formas con las que estas organizaciones se presentan en diferentes países (Colpan y Cuervo-Cazurra, 2018; Yiu *et al.*, 2007). La principal diferencia entre las múltiples definiciones existentes estriba en la naturaleza de las relaciones entre las unidades (empresas afiliadas) que componen el grupo, siendo la distinción más importante entre relaciones formales (de propiedad) e informales (sin propiedad). Por un lado, la literatura empresarial

ha enfatizado las vinculaciones de propiedad, mientras que la sociología ha enfatizado los lazos informales, como la presencia de las mismas personas en los consejos de administración de varias empresas (Granovetter, 1995). Aunque no descartamos la posibilidad de que los grupos de empresas podrían coordinarse para operar en el mercado sin la existencia de vínculos de propiedad, a lo largo de este capítulo identificamos a un “grupo empresarial” como *un conjunto de empresas legalmente independientes con un mismo propietario*, lo que posibilita una unidad de dirección o acción coordinada (Belenzon, Hashai y Pataconi, 2019; Cainelli y Iacobucci, 2011). Frente a otras alternativas<sup>1</sup>, esta definición tiene la ventaja de ser objetiva y cuantificable. Además, a pesar de sus limitaciones, el control derivado de la propiedad es diferente de cualquier otra dependencia contractual, la cual normalmente se limita a objetivos y periodos de tiempo específicos<sup>2</sup>.

Una desventaja importante de nuestra definición es que puede solaparse con varios modelos organizacionales multinegocio, como las empresas multidivisionales, los conglomerados y los *holdings* empresariales (para una discusión más amplia, consúltese el trabajo de Colpan y Hikino, 2010). En principio, la *independencia legal de sus unidades* diferencia a los grupos empresariales de las empresas que organizan sus negocios (ya sean relacionados o no relacionados) en divisiones internas y ello tiene dos implicaciones importantes. En primer lugar, permite a sus unidades acceder tanto a los mercados de capitales y trabajo externos como internos<sup>3</sup> (Locorotondo, Dewaelheyns y Van Hulle, 2012). En segundo lugar, limita el riesgo al capital aportado a cada afiliada, lo que implica que el riesgo de quiebra de una empresa miembro del grupo no propaga automáticamente los problemas financieros al resto de la organización (Bianco y Nicodano, 2006; Locorotondo, Dewaelheyns y Van Hulle, 2014).

Sin embargo, dejando a un lado la independencia legal de sus unidades, un grupo empresarial guarda cierta semejanza con otros modelos organizacionales si atendemos a las características de la sede central, el tipo de control administrativo que esta ejerce sobre los negocios, las características de las unidades operativas y los métodos comunes de crecimiento. En el siguiente apartado, intentamos matizar la aparente desventaja de nuestra definición mediante la formulación de una taxo-

---

<sup>1</sup> Un ejemplo de definición más amplia es la propuesta por Granovetter (1994): “Un grupo empresarial es un conjunto de empresas unidas mediante lazos formales y/o informales”.

<sup>2</sup> Como sostiene Strachan (1976), los grupos empresariales se caracterizan por relaciones estables y a largo plazo entre empresas miembro. Al contrario que en el caso de los conglomerados en EE. UU., los objetivos financieros cortoplacistas no parecen afectar la composición de los grupos empresariales. Otros factores como el nombramiento de los mismos directivos en varias afiliadas, las transacciones intragrupo, o la asignación de capital fortalecen y estabilizan las relaciones entre las empresas miembro (Chang y Hong, 2000; Guillén, 2000).

<sup>3</sup> Al contrario que una división en una empresa multidivisional, una empresa afiliada puede obtener un préstamo bancario.

nomía de grupos empresariales. Esto nos permitirá diferenciar distintos modelos organizacionales que podrían encajar en nuestra definición de grupos empresariales.

A continuación, desarrollamos una taxonomía de grupos empresariales a lo largo de dos dimensiones—estructura y estrategia. La primera dimensión hace referencia a la configuración estructural de las relaciones de propiedad entre las unidades del grupo. La segunda hace referencia a la estrategia corporativa y al (subyacente) grado de coordinación entre las empresas del grupo.

*Dimensión estructural.* En el caso europeo, las relaciones de propiedad consisten en una o más personas que son accionistas mayoritarios de un conjunto de empresas<sup>4</sup>, de forma directa o indirectamente a través de varias empresas intermedias con una matriz en lo alto de la cadena de propiedad (empresa *holding*). De esta distinción emergen dos categorías de grupos empresariales: los grupos verticales o con estructura piramidal, en los que algunas empresas son poseídas por el propietario último a través de otras empresas intermedias, formando una cadena de propiedad con más o menos eslabones intermedios coronada por una empresa *holding*; y los grupos horizontales, en los que los propietarios últimos poseen directamente todas las empresas del grupo (Almeida y Wolfenzon, 2006). Normalmente las estructuras horizontales se encuentran en el sector de las pymes y son precursoras de las estructuras verticales (Lechner y Leyronas, 2009).

*Dimensión estratégica.* La segunda dimensión responde al nivel de coordinación y relación que existe entre las distintas empresas afiliadas. Bajo el prisma estratégico, una empresa afiliada es comparable a las unidades estratégicas de negocio que conforman otras formas organizacionales similares a los grupos empresariales, todas clasificadas como empresas “multiunidad” (Chandler, 1977). Según el grado de interrelación entre afiliadas, distinguimos entre conglomerados o corporaciones. Los conglomerados están compuestos por empresas afiliadas que no explotan sinergias operativas entre ellas y responden a estrategias de diversificación no relacionada<sup>5</sup>. Por otro lado, las corporaciones mimetizan a una estructura multidivisional con sus divisiones establecidas en empresas legalmente independientes<sup>6</sup>. Al

<sup>4</sup> También existen casos en los que el propietario último del grupo es el Estado (Cazurra *et al.*, 2014).

<sup>5</sup> La literatura financiera ha centrado sus esfuerzos en analizar este tipo de grupos, en los que el beneficio esencial de la afiliación a un conglomerado es el acceso a los mercados internos de capital (principalmente donde los mercados externos de capitales son imperfectos).

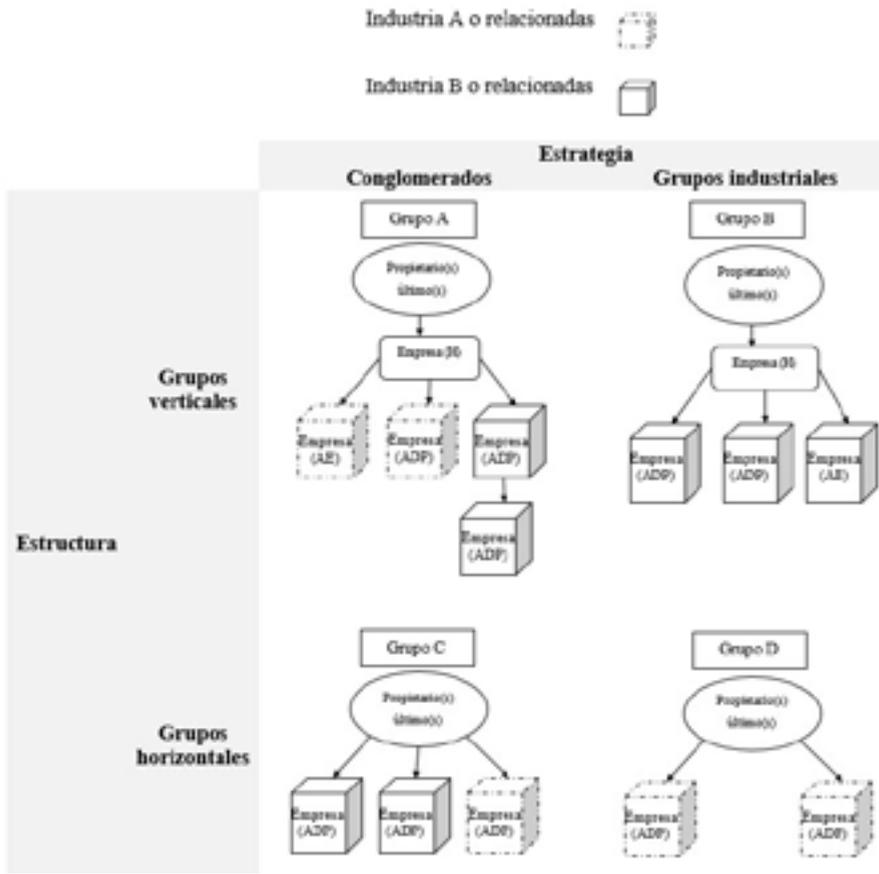
<sup>6</sup> Una empresa multidivisional podría ser categorizada como un grupo empresarial si sus divisiones se constituyesen como empresas legalmente independientes. De hecho, para Alfred Chandler (uno de los padres teóricos de la forma multidivisional junto a Oliver E. Williamson) lo distintivo de la empresa multidivisional residía en la estructura administrativa, y nunca reparó explícita y sistemáticamente en la independencia legal de las unidades operativas de la empresa (Colpan y Hikino, 2010). En otras palabras, a la hora de catalogar a una empresa multidivisional, es indiferente si las unidades operativas se organizan como divisiones o afiliadas legalmente independientes, siempre y cuando sean administradas según el modelo chandleriano.

contrario que los conglomerados, las corporaciones poseen afiliadas en industrias relacionadas o en industrias pertenecientes a la cadena de valor de un bien/servicio y explotan sinergias operativas entre ellas.

Por último, basándonos en ambas dimensiones, derivamos una categorización de las distintas compañías que pueden conformar un grupo: afiliadas relacionadas con la financiación/dirección del grupo (la empresa *holding*), afiliadas en el extranjero (donde la creación de una nueva entidad legal diferenciada en un nuevo país es obligatorio), y afiliadas domésticas. En la figura 1, podemos ver cuatro ejemplos de

FIGURA 1

TIPOS DE GRUPOS EMPRESARIALES SEGÚN SU VERTICALIDAD/HORIZONTALIDAD, SEGÚN SEAN CONGLOMERADOS O CORPORACIONES Y UNA CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES QUE LOS COMPONEN



Notas: (H) Empresas *holding*; (AE) Afiliadas extranjeras; (AD) Afiliadas domésticas.

Fuente: Elaboración propia.

grupos empresariales clasificados según su verticalidad/horizontalidad, según sean conglomerados o corporaciones, y una clasificación de todas las empresas integrantes según sean la empresa *holding* (H), afiliadas en el extranjero (AE) o afiliadas domésticas (AD).

### 3. LA RAZÓN DE SER DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES

Aparte de la necesidad de crecer rápidamente adquiriendo empresas ya establecidas en el mercado, existen distintas motivaciones para formar y operar una estructura grupal en lugar de una corporación con múltiples divisiones. Estas han sido recogidas por tres enfoques teóricos principales en torno al fenómeno de los grupos empresariales. Por supuesto, existen conexiones y solapamientos entre ellos, pero las particularidades de cada uno hacen necesario su análisis por separado. El primero concibe los grupos como una forma eficiente de asignar internamente recursos cuando los mercados externos e instituciones son ineficientes. El segundo entiende al grupo empresarial como un dispositivo financiero para maximizar el control de los accionistas mayoritarios y expropiar a los minoritarios. Por último, el tercero pone el foco en los beneficios de la compartimentación societaria para explicar la proliferación de los grupos. A continuación, comentaremos más detalladamente cada uno de ellos y hablaremos sobre su capacidad y limitaciones para explicar el fenómeno de los grupos.

Cabe resaltar que algunos de los argumentos teóricos discutidos a continuación adquieren validez en el caso de los grupos empresariales domésticos, donde los directivos pueden elegir entre controlar la actividad económica bajo una misma entidad legal o, por el contrario, a través de diferentes empresas legalmente independientes. En el caso de controlar una actividad económica que trasciende las fronteras de un país, el establecimiento de un grupo deja de ser una opción organizacional.

#### 3.1. Los grupos empresariales como resultado de vacíos institucionales

Este enfoque entiende los grupos como un modelo organizacional de empresa eficiente para gestionar y desarrollar la actividad empresarial en las condiciones económicas, sociales y políticas que caracterizan a las economías emergentes (Granovetter, 1995; Khanna y Rivkin, 2001; Leff, 1978). Según esta perspectiva, la ubiquidad de los grupos en estos contextos es resultado de importantes deficiencias institucionales: subdesarrollo de los mercados financieros, arbitrariedad de los poderes públicos, alta inestabilidad política y mercados incompletos de productos intermedios. De este modo, el desarrollo de los mercados e instituciones

debería ir acompañado de su desaparición, ya que las transacciones de mercado se tornan más factibles/eficientes y los beneficios de la afiliación se disipan<sup>7</sup> (Carney *et al.*, 2018).

La literatura previa señala que los grupos empresariales pueden suplir tres deficiencias institucionales principales (Aguilera *et al.*, 2020; Carney *et al.*, 2011; Holmes *et al.*, 2018). En primer lugar, los mercados internos de capitales incrementan la disponibilidad y la asignación óptima de los recursos financieros, ya que en el seno del grupo se minimizan los problemas de asimetría de información que caracterizan a los mercados externos (Dewaelheyns y Van Hulle, 2010). La afiliación también facilitaría el acceso a los mercados externos de capital por medio del uso de activos de otras afiliadas o la reputación del grupo como avales (Chang y Hong, 2000; Lechner y Leyronas, 2009). En segundo lugar, los grupos empresariales constituyen mercados internos de trabajo para suplir la insuficiencia de capital humano (Chang y Hong, 2000; Fisman y Khanna, 2004; Khanna y Palepu, 1997). En concreto, la gestión centralizada del reclutamiento y la formación, los incentivos de promoción interna, y la transferencia interna de capital humano y conocimientos generan valor cuando los mercados externos de trabajo son disfuncionales. En tercer lugar, las afiliadas a un grupo empresarial tienen la posibilidad de intercambiar factores productivos, capacidades y otros servicios que son escasos en los mercados externos.

En resumen, la perspectiva de los vacíos institucionales encuentra su justificación empírica en los grandes grupos en las economías emergentes y, en general, en todos los grupos que articulan mercados internos de factores de producción cuando los mercados externos no son eficientes. Las principales limitaciones de esta perspectiva son: 1) no explica por qué algunos negocios son organizados mediante entidades legalmente independientes en vez de en divisiones, las cuales también posibilitan la creación de mercados internos de capitales u otros recursos; 2) no explica la importante presencia y relevancia económica de los grupos empresariales en ciertos países donde el nivel de desarrollo económico es muy alto (Carney *et al.*, 2011).

### 3.2. La explicación financiera de los grupos empresariales

*Las estructuras piramidales y la perspectiva del atrincheramiento.* Este enfoque enfatiza el rol de los grupos empresariales en países desarrollados como dispositivos para separar propiedad y control (Carney *et al.*, 2018; Morck, Wolfenzon y Yeung, 2005). Aunque los propietarios últimos ejercen un control sustancial a lo largo de

---

<sup>7</sup> A este enfoque subyace la idea de que cualquier modelo organizacional alternativo a la forma multidivisional es un fenómeno transitorio hacia la eficiencia organizacional (Chandler, 1962). Sin embargo, algunos trabajos recientes extienden la explicación de los vacíos institucionales a economías más desarrolladas (Belenzon *et al.*, 2019; Belenzon y Berkovitz, 2010).

toda la pirámide, solo poseen una mínima fracción de los derechos a los beneficios de las empresas que se sitúan en la parte baja de la pirámide, al ser éstas poseídas de forma indirecta a través de otras empresas. De esta separación surge la posibilidad de que los accionistas mayoritarios expropien la riqueza de los accionistas minoritarios de las empresas que se sitúan en la base de la pirámide. Este particular problema de agencia se conoce como *tunneling*.

*Una explicación financiera de los grupos empresariales no cotizados.* Sin embargo, la explicación financiera tiene poco poder explicativo en el caso de los grupos empresariales en el ámbito de la pyme, donde las empresas son predominantemente no cotizadas y la concentración de la propiedad es muy alta. Almeida y Wolfenzon (2006) extienden la explicación financiera a los pequeños grupos de empresas no cotizados. Estos autores sostienen que la creación de un grupo empresarial mediante el establecimiento de nuevas afiliadas legalmente independientes está motivada por la necesidad (o la mayor capacidad) para captar nuevas aportaciones de capital de inversores externos. Mediante estas estructuras, el propietario de control (normalmente un individuo o familia) recibe los flujos de caja de las empresas originarias y desvía hacia éstas parte de los flujos de caja de las nuevas afiliadas creadas para atraer aportaciones de capital externas. Al igual que en la perspectiva del atrincheramiento, el grupo es entendido como un dispositivo para expropiar a inversores externos en beneficio del propietario último.

En resumen, la explicación financiera de los grupos hace hincapié en la importancia de la independencia legal como forma de manipular la estructura de propiedad de los nuevos negocios. En grupos de empresa no cotizados, establecer empresas legalmente independientes da la oportunidad al propietario último de atraer capital de inversores externos a los actuales accionistas. En el caso de grupos donde algunas de las afiliadas cotizan en el mercado bursátil, el propósito es separar propiedad de control. El objetivo final es la creación de un grupo piramidal que permite al propietario último (a menudo una familia) minimizar el capital invertido para controlar una serie de grandes compañías cotizadas.

Por tanto, el enfoque financiero encuentra su justificación empírica en: 1) grandes grupos empresariales con estructura piramidal donde algunas o todas las empresas afiliadas cotizan en bolsa y son comunes las participaciones cruzadas y las acciones con diferentes derechos de voto; y 2), siguiendo la explicación financiera propuesta por Almeida y Wolfenzon (2006), en grupos empresariales en el ámbito de las pymes, donde ninguna empresa es cotizada, y donde el accionariado está compuesto por el propietario último (normalmente una familia) y accionistas minoritarios en algunas afiliadas con una relación puramente financiera—no ejercen control y solo esperan retornos proporcionales al capital invertido.

Las principales limitaciones del enfoque financiero son: 1) en el caso de la perspectiva del atrincheramiento, solamente adquiere validez cuando las empresas son cotizadas y los accionistas que no controlan la compañía son un gran número de accionistas minoritarios. 2) En el caso de la explicación financiera de los pequeños grupos de empresas no cotizadas, es necesario que el propietario último atraiga capital externo hacia las nuevas afiliadas, pero a su vez manteniendo el control de las operaciones que le permiten actuar sobre los flujos de caja. Que estos inversores externos aporten capital a la espera de retornos financieros (sin involucrarse en el control) es muy improbable en el sector de las pymes no cotizadas, ya que existen altos costes de agencia. 3) En ninguno de estos casos, se explican los grupos empresariales donde la matriz posee el cien por cien de las acciones de sus afiliadas.

### 3.3. Los grupos empresariales desde la perspectiva de la legislación y gobernanza corporativas

Esta perspectiva señala que las características del sistema legal de algunos países y la necesidad de evitar la propagación de riesgo entre las distintas actividades de una organización están detrás de la formación y el crecimiento de los grupos empresariales. En concreto, apuntan a que la proliferación de los grupos empresariales responde a las ventajas de la responsabilidad limitada. Bajo una entidad legal común, las obligaciones contraídas por una división interna pueden socavar los beneficios del resto de divisiones y, en última instancia, conducir a la entidad hacia la insolvencia. Mediante la división de las actividades en entidades legalmente independientes, el riesgo de una de las partes se traslada a los acreedores de dicha entidad legal y no afecta al resto de la corporación<sup>8</sup> (Belenzon, Lee y Pataconi, 2018; Bianco y Nicodano, 2006; Dewaelheyns y Van Hulle, 2010; Khanna y Yafeh, 2005). Es decir, aunque sujeto a las excepciones donde se “levanta el velo” de la corporación, la responsabilidad limitada al capital aportado protege los activos del resto del grupo de los acreedores de una determinada afiliada. Así pues, pensada originariamente para fomentar las inversiones de capital, la responsabilidad limitada se ha convertido en el gran motor de crecimiento de los grupos empresariales.

Según este enfoque, existen también otros beneficios potenciales derivados de la (formación de los grupos) compartimentación societaria: 1) las afiliadas

---

<sup>8</sup> El establecimiento de nuevas afiliadas legalmente independientes incentiva el crecimiento y la puesta en marcha de proyectos con más riesgo (más rentabilidad) sin poner en peligro a la organización actual. Por ejemplo, la creación del grupo Alphabet por Google para impedir que el riesgo de algunos proyectos comprometiera o se expanda a toda la cartera de negocios es una justificación de este enfoque. Otro ejemplo es el uso de grupos empresariales para poseer plantas nucleares en EE. UU., donde la responsabilidad limitada es usada como escudo ante posibles accidentes (Belenzon, Lee y Pataconi, 2018).

establecidas en paraísos fiscales pueden ser usadas para proteger los beneficios del grupo del alcance de las autoridades tributarias<sup>9</sup> en el país de origen de la matriz o de las principales unidades operativas (Ting, 2012); 2) reduce los costes de información a los acreedores de la empresa. La compartimentación societaria promueve la especialización, permitiendo a los acreedores limitar su riesgo a aquellos negocios (afiliadas) que conocen bien y pueden monitorizar con relativa facilidad. El ahorro en costes de información puede ser sustancial conforme aumenta el tamaño de las sociedades y el número de negocios en los que operan; 3) puede simplificar los procesos de quiebra si un grupo empresarial puede asignar a distintos juzgados la quiebra de sus afiliadas. Estos procesos podrían producirse en paralelo y por tanto de una manera potencialmente más rápida (Gordon y Ringe, 2015).

Sin embargo, este enfoque también presenta algunos inconvenientes: 1) como señalan Belenzon, Lee y Pataconi (2018), esta motivación para crear empresas afiliadas legalmente independientes desaparece cuando el sistema legal tiene una mayor propensión a tomar al grupo en su conjunto como responsable de las pérdidas o externalidades que pueda generar una de sus empresas afiliadas. Así, en países donde la justicia es menos propensa a “levantar el velo” de la corporación en su conjunto (como en Reino Unido, Suecia o Dinamarca), el crecimiento y la inversión es canalizada mediante la partición más atomizada de las organizaciones económicas, favoreciendo así la creación de nuevas empresas afiliadas. Por el contrario, en países donde la justicia tiende en mayor medida a “levantar el velo” de la corporación (como en Alemania, Italia, Francia o Países Bajos), los activos de las organizaciones tienden a ser menos particionados y los límites de una entidad legal coinciden en mayor medida con los límites de la entidad económica. Por tanto, este enfoque no puede explicar por qué los grupos empresariales emergen en países donde el régimen jurídico tiende a considerar a todo el grupo como responsable de las pérdidas/externalidades de cualquiera de sus afiliadas. 2) Los costes de particionar los activos de una empresa en varias entidades legales pueden superar a los beneficios. Por ejemplo, las transacciones y avales intragrupo, junto con una pobre contabilidad a nivel de afiliadas pueden aumentar los costes de información<sup>10</sup> y complicar los procesos de quiebra (véase Gordon y Ringe, 2015).

<sup>9</sup> En general, las autoridades adoptan la “doctrina de la entidad legal” y tratan a la empresa como contribuyente tributario.

<sup>10</sup> Si existe la práctica de avalar créditos de ciertas afiliadas con los activos de otras empresas del grupo, la capacidad para reducir los costes de información para los acreedores se evapora. Para ver esto, supongamos que las afiliadas A y B pertenecen al mismo grupo empresarial, que el Banco X da un crédito a la afiliada A, y que la afiliada B avala el crédito con sus activos. La garantía del crédito hace irrelevante la compartimentación societaria para el Banco X, ya que el rendimiento de ambas empresas va a determinar el cobro del crédito.

## 4. ANÁLISIS SOBRE LA RELEVANCIA Y NATURALEZA DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES EN ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA

En este apartado, analizamos la relevancia y forma de los grupos empresariales en España y en el resto de países de la Unión Europea. Para ello utilizamos Amadeus (Bureau van Dijk), una de las bases de datos con más fiabilidad y cobertura sobre información financiera y de propiedad de empresas europeas (tanto cotizadas como no cotizadas). La información corresponde al último año con datos disponibles para cada empresa, por lo que predominan los datos de 2019. Partiendo de las 2.294.799 empresas de la Unión Europea (27 países) contenidas en Amadeus, establecemos una serie de filtros para depurar nuestra muestra. En primer lugar, sacamos de nuestro análisis aquellas empresas que no están activas. En segundo lugar, eliminamos aquellas empresas que no poseen ninguna información sobre sus activos, número de empleados e ingresos de explotación. Aplicando estos filtros, la muestra final se compone de 1.091.792 empresas. A continuación, detallamos cómo identificamos los grupos empresariales y sus características en nuestra muestra final.

### 4.1. Qué entendemos por propietario último

Antes de clasificar a las empresas de la muestra en afiliadas y no afiliadas, es necesario detenerse en el concepto de propietario último. Como señalamos en la parte introductoria, nuestra definición de grupo se fundamenta en la propiedad, de la cual se deriva el control, es decir, el poder de determinar la asignación de recursos dentro de las empresas del grupo. En las economías modernas, decimos que un accionista controla una empresa cuando su participación en la misma le permite tener la mayoría de los votos en el consejo de administración. En concreto, el propietario último de un grupo empresarial es aquel accionista que posee más del 50 por 100 de los derechos de voto en la cadena de control y por lo tanto puede imponer su voluntad sobre el resto de los accionistas<sup>11</sup>. Cuando los grupos aumentan su verticalidad, la estructura de los grupos empresariales puede ser muy compleja, con varias capas o eslabones intermedios en la cadena de control. En consecuencia, para identificar la propiedad de un grupo empresarial se han de tener en cuenta todas las relaciones directas e indirectas de propiedad que se dan entre el propietario último y las empresas que componen el grupo.

### 4.2. Determinación de la empresa afiliada

Una vez hemos establecido lo que entendemos por propietario último, procedemos a identificar los grupos empresariales que contiene nuestra muestra. Siguiendo

---

<sup>11</sup> Establecer el umbral en >50 por 100 para identificar al propietario último nos permite evitar situaciones donde una empresa podría estar en dos grupos empresariales a la vez.



ción de afiliadas se encuentran Eslovaquia (13 por 100), Grecia (9 por 100), Hungría (8 por 100) y Malta (8 por 100). España se acerca a la media de la UE con un 22 por 100 de empresas afiliadas.

#### 4.3. Clasificación de los grupos empresariales

Una vez establecida la afiliación o no afiliación de todas las empresas de la muestra, clasificaremos los grupos en función de una serie de variables que nos permitan: 1) representar la taxonomía anteriormente propuesta; y 2) dilucidar en qué medida nuestros datos se ajustan a las explicaciones de los distintos enfoques teóricos sobre la razón de ser de los grupos empresariales. Las variables utilizadas para representar las características de los grupos empresariales aparecen en la tabla 1.

**TABLA 1**  
**VARIABLES UTILIZADAS PARA CARACTERIZAR A LOS GRUPOS EMPRESARIALES**

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>
Una cotizada	Afiliada a un grupo donde al menos una empresa cotiza en el mercado bursátil.
Subsidiarias	Número de empresas subsidiarias que posee una empresa afiliada.
Segmentos	Número de segmentos industriales (NACE Rev. 2 de dos dígitos) distintos en los que operan todas las afiliadas del grupo.
Concentrado	Toma el valor 1 si todas las empresas del grupo operan en la misma industria (mismo NACE Rev. 2 de dos dígitos); y 0 para el resto.
Países	Número de países en los que el grupo tiene al menos una empresa afiliada.
Doméstico	Toma el valor 1 si todas las empresas del grupo operan en el mismo país; y 0 en caso contrario.

*Nota:* Véase, <https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notas.pdf>

*Fuente:* Elaboración propia.

Como vemos en la tabla 2, el 75 por 100 de los empleados, el 83 por 100 de las ventas y el 86 por 100 de los activos de toda la muestra pertenecen a algún grupo empresarial. Siguiendo el criterio del Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos francés (INSEE) para la clasificación de los grupos por su tamaño (en base al número de empleados), el 81 por 100 de las afiliadas de la muestra pertenecen a un microgrupo (menos de 500 empleados). Sin embargo, vemos como alrededor del 50 por 100 de todo el empleo, ventas y activos se encuentran en uno de los 1.142 grupos empresariales de mayor tamaño de nuestra muestra (más de 10.000 empleados).

**TABLA 2**  
**TIPO DE GRUPOS EMPRESARIALES POR TAMAÑO**

<i>Tipos</i>	<i>Número de grupos</i>	<i>(%)</i>	<i>Empleados (En miles)</i>	<i>(%)</i>	<i>Ventas (En millones de euros)</i>	<i>(%)</i>	<i>Activos (En millones de euros)</i>	<i>(%)</i>
Grupos grandes ( $\geq 10.000$ )	1.142	0.02	54.031	0.49	14.971.559	0.52	21.711.981	0.57
Grupos medianos (2.000-9.999)	3.580	0.05	14.709	0.13	4.413.095	0.15	5.471.670	0.14
Grupos pequeños (500-1.999)	8.426	0.12	8.234	0.07	2.433.144	0.08	3.050.834	0.08
Microgrupos (1-499)	57.469	0.81	5.979	0.05	2.201.375	0.08	2.976.805	0.08
Empresas no afiliadas			27.206	0.25	4.799.379	0.17	5.214.646	0.14
Total			110.159		28.818.553		38.425.936	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3, se muestran los estadísticos descriptivos de las afiliadas de la muestra en función del tamaño del grupo al cual pertenecen. En cuanto a la dimensión estructural, podemos aproximar la verticalidad del grupo en función del número medio de subsidiarias (correlacionado a su vez con el tamaño del grupo en número total de afiliadas). Así, vemos como la mayoría de los grupos verticales se concentra en el sector de los grandes grupos empresariales (con una media de 5,4 subsidiarias por afiliada a un grupo grande), lo que sugiere que las estructuras horizontales son el antecedente de otras más complejas resultado del crecimiento empresarial. Es también en el sector de los grandes grupos donde se concentra la mayoría de las empresas cotizadas de la muestra. El 55 por 100 de todas las empresas pertenecientes a un gran grupo tienen al menos una empresa hermana que cotiza en el mercado bursátil. Es justamente aquí donde la perspectiva del atrincheramiento (la explicación financiera de los grupos empresariales) alcanza todo su poder explicativo<sup>12</sup>. El peso económico de este subconjunto de grupos empresariales (véase el peso de los grupos grandes en la tabla 2) ha justificado el interés de la literatura financiera sobre este fenómeno. Sin embargo, vemos como el 50 por 100 de los activos, empleados y ventas quedan fuera de los grandes grupos empresariales, donde predominan las estructuras horizontales en las cuales el propietario último posee directamente y en su totalidad una serie de empresas no cotizadas<sup>13</sup>. Es aquí donde la explicación financiera pierde peso con respecto a otros enfoques teóricos.

<sup>12</sup> Si bien se sale del alcance de nuestro estudio, un análisis más profundo sobre los problemas de agencia que se dan en este tipo de estructuras debería tener en cuenta si existe una divergencia real entre propiedad y control dentro de las empresas del grupo.

<sup>13</sup> En un análisis exploratorio, comprobamos como el índice de independencia Bureau van Dijk que proporciona Amadeus sugiere una gran concentración de la propiedad en los grupos empresariales pequeños y en los microgrupos, lo cual apunta a una ausencia de accionistas minoritarios.

**TABLA 3**  
**ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

<i>Grupos grandes (≥10.000 empleados)</i>					
<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>p25</i>	<i>p50</i>	<i>p75</i>
Número de afiliadas	144.57	234.35	31.00	59.00	141.00
Subsidiarias	5.37	38.34	0.00	0.00	1.00
Doméstico	0.06	0.23	0.00	0.00	0.00
Países	11.74	6.71	6.00	12.00	18.00
Concentración	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00
Número de segmentos	16.80	13.17	8.00	12.00	21.00
Una cotizada	0.55	0.50	0.00	1.00	1.00

<i>Grupos medianos (2.000-9.999 empleados)</i>					
<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>p25</i>	<i>p50</i>	<i>p75</i>
Número de afiliadas	22.40	21.19	9.00	16.00	28.00
Subsidiarias	3.25	21.32	0.00	0.00	2.00
Doméstico	0.25	0.43	0.00	0.00	0.00
Países	5.34	4.53	2.00	4.00	8.00
Concentración	0.02	0.13	0.00	0.00	0.00
Número de segmentos	6.46	3.71	4.00	6.00	8.00
Una cotizada	0.16	0.37	0.00	0.00	0.00

<i>Grupos pequeños (500-1.999 empleados)</i>					
<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>p25</i>	<i>p50</i>	<i>p75</i>
Número de afiliadas	9.16	8.77	4.00	7.00	11.00
Subsidiarias	2.55	8.83	0.00	0.00	2.00
Doméstico	0.49	0.50	0.00	0.00	1.00
Países	2.63	2.49	1.00	2.00	3.00
Concentración	0.07	0.25	0.00	0.00	0.00
Número segmentos	3.88	2.16	2.00	3.00	5.00
Una cotizada	0.08	0.27	0.00	0.00	0.00

<i>Microgrupos (1-499 empleados)</i>					
<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>p25</i>	<i>p50</i>	<i>p75</i>
Número de afiliadas	3.51	3.53	2.00	2.00	4.00
Subsidiarias	1.61	5.61	0.00	0.00	2.00
Doméstico	0.84	0.37	1.00	1.00	1.00
Países	1.28	0.87	1.00	1.00	1.00
Concentración	0.25	0.43	0.00	0.00	1.00
Número de segmentos	2.19	1.12	1.00	2.00	3.00
Una cotizada	0.02	0.15	0.00	0.00	0.00

En cuanto a la diversificación geográfica, vemos como el tamaño del grupo empresarial está directamente relacionado con la necesidad de separar en unidades legalmente independientes la actividad económica que se realiza fuera de las fronteras del país de origen. Solo el 6 por 100 de los grandes grupos y el 25 por 100 de los medianos circunscriben su actividad a un solo país de la UE (de media, operan en 11 y en 5 países respectivamente). En contraposición, es interesante resaltar que el 49 por 100 de los grupos pequeños y el 84 por 100 de los microgrupos son grupos domésticos. Esto parece indicar que su formación responde a una opción organizacional “voluntaria”, motivada por razones diferentes a la necesidad de establecer una nueva entidad legal cuando la actividad empresarial se extiende más allá de las fronteras de un país.

En cuanto a diversificación de producto, encontramos una situación similar: el crecimiento del grupo parece estar directamente ligado a la separación de actividades poco relacionadas en empresas legalmente independientes. Únicamente los grupos pequeños y los microgrupos son más propensos a concentrar su actividad en el mismo NACE Rev. 2 de dos dígitos; esto es, parecen predominar las corporaciones frente a los conglomerados (el 25 por 100 de los microgrupos son grupos concentrados en un solo sector). Por tanto, atendiendo a los criterios de diversificación geográfica y de producto, la perspectiva de la legislación y gobernanza corporativas parece tener un gran poder de explicación del fenómeno de los grupos empresariales.

Por último, cabe resaltar que el porcentaje de afiliación es mayor en el área de influencia de Reino Unido (véase la distribución espacial de la proporción de afiliadas en el mapa 1), como en los Países Bajos, lo que parece ir en línea con las predicciones de la perspectiva de la legislación y gobernanza corporativas: la compartimentación societaria (y por tanto el número de afiliadas) es mayor en aquellos países donde se aplica la “doctrina de la entidad legal” y la probabilidad de “levantar el velo” de la corporación es menor (Belenzon, Lee y Pataconi, 2018; Gordon y Ringe, 2015). En contraste, la perspectiva de los vacíos institucionales parece tener escaso poder explicativo, ya que el nivel de afiliación es comparativamente más bajo en los países con menos desarrollo económico de la muestra (como Hungría, Rumanía o Bulgaria).

## 5. CONCLUSIONES

Los grupos empresariales se han estudiado comparativamente menos que otros modelos organizacionales<sup>14</sup> en las economías avanzadas, probablemente porque

<sup>14</sup> Como las empresas de estructura funcional focalizadas en un solo producto o las empresas multidivisionales diversificadas en líneas de producto relacionadas.

algunas de sus acepciones se vinculan más directamente con la organización económica propia de países emergentes (Colpan y Hikino, 2018). Sin embargo, partiendo de la definición propuesta en este capítulo, los análisis realizados demuestran que los grupos empresariales son también un modelo predominante en los países de la UE, los cuales constituyen un subconjunto importante de las economías más desarrolladas a nivel global. De hecho, el 26 por 100 de las empresas analizadas forma parte de una organización económica que trasciende los límites legales de una única empresa.

A pesar de su relevancia económica, la mayoría de los trabajos teóricos y empíricos en el campo de la Economía de la Empresa ignora las estructuras de grupo y utiliza la empresa legalmente independiente como la principal unidad de análisis para el estudio de la organización y el comportamiento empresarial. Basándonos en la premisa de que propiedad y control son dos dimensiones clave para establecer los límites de una organización y entender su manera de operar, en este capítulo demostramos que la entidad legal no es un indicador adecuado para delimitar las fronteras de la actividad empresarial. En consecuencia, futuros trabajos de investigación deberían considerar la gran divergencia existente entre las fronteras de la actividad empresarial (definidas en base a la propiedad y el control) y la entidad legal de las empresas que desarrollan dicha actividad.

Por último, el análisis descriptivo realizado sobre la relevancia y características de los grupos empresariales nos permite arrojar cierta luz sobre la validez de las principales teorías que pretenden explicar la razón de ser de los grupos empresariales. Entre ellas, la perspectiva de la legislación y gobernanza corporativas parece tener más poder explicativo frente a las explicaciones financieras e institucionales, al menos en el contexto de la UE. Es decir, los beneficios asociados con la (responsabilidad limitada) compartimentación de activos serían los principales responsables de la proliferación de estas organizaciones en un entorno como el europeo. Tras analizar la estructura de los 70.617 grupos empresariales de nuestra muestra, vemos como la adquisición/constitución de empresas legalmente independientes—frente al crecimiento orgánico mediante divisiones internas—es una forma común que tiene la empresa europea para expandirse en nuevos negocios o mercados. La entidad legal, por su parte, se convierte en la huella de este crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, R. V., CRESPI-CLADERA, R., INFANTES, P. M. y PASCUAL-FUSTER, B. (2020). Business groups and internationalization: Effective identification and future agenda. *Journal of World Business*, 55(4), pp. 101050.

ALMEIDA, H. y WOLFENZON, D. (2006). Should business groups be dismantled? The equilibrium costs of efficient internal capital markets. *Journal of Financial Economics*, 79(1), pp. 99-144.

BELENZON, S. y BERKOVITZ, T. (2010). Innovation in business groups. *Management Science*, 56(3), pp. 519-535.

BELENZON, S., HASHAI, N. y PATACCONI, A. (2019). The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy. *Strategic Management Journal*, 40(10), pp. 1610–1643.

BELENZON, S., LEE, H. y PATACCONI, A. (2018). Towards a legal theory of the firm: The effects of group liability on asset partitioning, decentralization and corporate group growth. *NBER Working Paper*, 24720.

BIANCO, M. y NICODANO, G. (2006). Pyramidal groups and debt. *European Economic Review*, 50(4), pp. 937-961.

CAINELLI, G. y IACOBUCCI, D. (2011). Business groups and the boundaries of the firm. *Management Decision*, 49(9), pp. 1549-1573.

CARNEY, M., GEDAJOVIC, E. R., HEUGENS, P. P. M. A. R., VAN ESSEN, M. y VAN OOSTERHOUT, J. (Hans). (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 437-460.

CARNEY, M., VAN ESSEN, M., ESTRIN, S., y SHAPIRO, D. (2018). Business groups reconsidered: Beyond paragons and parasites. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), pp. 493-516.

CAZURRA, A. C., INKPEN, A., MUSACCHIO, A. y RAMASWAMY, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 45(8), pp. 919-942.

CHANG, S. J. y HONG, J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 429-448.

COLPAN, A. M. y CUERVO-CAZURRA, A. (2018). Business groups as an organizational model. En: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.

COLPAN, A. M. y HIKINO, T. (2018). *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*. Oxford University Press.

COLPAN, A. M. y HIKINO, T. (2010). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford University Press.

DEWALHEYNS, N. y VAN HULLE, C. (2010). Internal capital markets and capital structure: Bank versus internal debt. *European Financial Management*, 16(3), pp. 345-373.

EMBRID IRUJO, J. y SALAS FUMÁS, V. (2005). *El gobierno de los grupos de sociedades*. Madrid: Fundación Alternativas.

FACCIO, M. y O'BRIEN, W. J. (2020). Business groups and employment. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3616>

FISMAN, R. y KHANNA, T. (2004). Facilitating development: The role of business groups. *World Development*, 32(4), pp. 609-628.

GALVE-GÓRRIZ, C. y SALAS-FUMÁS, V. (1993). Propiedad y resultados de la gran empresa española. *Investigaciones Económicas*, Vol. XVII, 2, pp. 207-238.

GORDON, J. y RINGE, W. (2015). *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford University Press.

GRANOVETTER, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, 4(1), pp. 93-130.

GRANOVETTER, M. (2005). Business groups and social organization. En: N. J. SMELSER y R. SWEDBERG (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, 2ª ed. (pp. 429-450). Princeton University Press.

GUILLÉN, M. F. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 362-380.

HOLMES, R. M., HOSKISSON, R. E., KIM, H., WAN, W. P. y HOLCOMB, T. R. (2018). International strategy and business groups: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 53(2), pp. 134-150.

KHANNA, T. y PALEPU, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), pp. 41-48.

KHANNA, T. y RIVKIN, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), pp. 45-74.

KHANNA, T. y YAFEH, Y. (2005). Business groups and risk sharing around the world. *Journal of Business*, 78(1), pp. 301-340.

KHANNA, T. y YAFEH, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45, pp. 331-372.

LA PORTA, R., SHLEIFER, A. y LÓPEZ DE SILANES, F. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), pp. 471-517.

LECHNER, C. y LEYRONAS, C. (2009). Small-Business group formation as an entrepreneurial development model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 645-667.

LEFF, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), pp. 661-675.

LOCOROTONDO, R., DEWAELEHEYS, N. y VAN HULLE, C. (2012). The consequences of business group affiliation: A review of the literature. *Review of Business and Economic Literature*, 57(1), pp. 77-97.

¿Por qué persisten los grupos empresariales en Europa?

LOCOROTONDO, R., DEWAELEHEYS, N. y VAN HULLE, C. (2014). Cash holdings and business group membership. *Journal of Business Research*, 67(3), pp. 316-323.

MORCK, R., WOLFENZON, D. y YEUNG, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of Economic Literature*, 43(3), pp. 655-720.

STRACHAN, H. W. (1976). *Family and other business groups in economic development: The case of Nicaragua*. Praeger.

TING, A. (2012). *The taxation of corporate groups under consolidation*. Cambridge University Press.

YIU, D. W., LU, Y., BRUTON, G. D. y HOSKISSON, R. E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8), pp. 1551-1579.

## CAPÍTULO 3

### COMPETENCIA Y RESULTADOS. EL CASO DE LA LIGA ESPAÑOLA DE FÚTBOL PROFESIONAL

Manuel A. Espitia Escuer

#### 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los trabajos que me ha suscitado mucho interés desde siempre es aquel en el que los autores, Vicente Salas y Alberto Lafuente, utilizan la ley de Robert Gibrat para interpretar la intensidad competitiva en la industria española, “Concentración y resultados de las empresas de la economía española”. Se plantean analizar la estructura de los mercados españoles bajo el paradigma de la economía industrial en el que la estructura es determinante fundamental de los resultados de las empresas. Señalan los autores la necesidad de contar con un banco de datos al estilo del programa PIMS del Strategic Planning Institute de Estados Unidos, programa que ya cerró su oficina en Cambridge, MA. El director de este instituto y del programa Robert D. Buzzell es un referente básico del trabajo ya que parte de la metodología empleada en el mismo está referida a uno de los trabajos de este autor, Buzzell (1981).

El modelo de análisis que se propone pretende la estimación de un indicador de concentración que había sido utilizado anteriormente por diversos autores Hart y Prais (1956), Simon y Bonini (1958), Ijiri y Simon (1971) en el análisis de la concentración de las industrias americana e inglesa. Cuando el indicador de concentración permanece estable en el tiempo, la tasa de crecimiento de las empresas del sector industrial resulta independiente del tamaño de las propias empresas; es decir, las ganancias de cuota de mercado no dependen de las cuotas iniciales. Este resultado es una constatación de la conocida ley de Gibrat. A esta circunstancia Buzzell la denomina estructura “natural” de los mercados, de forma genérica Mitzenmacher (2003) también se manifiesta en los mismos términos.

En ámbitos diversos se han producido aproximaciones coincidentes con la ley de Gibrat, la más conocida es la ley de Zipf que ha tenido una gran difusión en muchos campos científicos, sin embargo, no fue la primera ni la única. Son numerosos los estudios en los que se ponen en relación además de estas leyes otras, como son la ley de Lotka o la ley de Bradford, Daunfeldt y Elert (2013). Chen y Leimkuhler (1986) presentan una tabla resumen con 15 ámbitos en los que se han hecho contrastes al efecto, van desde artículos publicados, citas bibliográficas, tamaño de ciudades y empresas, a nombres de personas. Se encuentran una serie de características asociadas con estas leyes, la relación entre grupos de observaciones y categorías y, un modelo sencillo de esta relación entre ambas.

El modelo muestra capacidades de descripción de los datos que resultan difíciles de explicar, el propio Simon (1955) dice: “Nadie supone que hay alguna conexión entre las coxas de caballo sufridas por los soldados en el ejército alemán y las células sanguíneas en una diapositiva microscópica a no ser que sea que el mismo esquema de urna proporcione un modelo abstracto para ambos fenómenos”. Esta es precisamente la propuesta de Baek, Bernhardsson y Minnhaguen (2011) existe una vasta cantidad de fenómenos aparentemente no relacionados que comparten una característica común, esta característica no puede depender de los detalles del sistema, se hace necesario investigar esta característica global. De acuerdo con Baek, Bernhardsson y Minnhaguen (2011) el elemento común es un modelo global abstracto

La utilización de modelos de distribución asimétricos es muy frecuente para explicar diversos ámbitos de la actividad humana, son muchos los autores que han estudiado este hecho. En los últimos años ha renacido el interés por este tipo de modelos en una amplia gama de campos científicos muy dispersos. Las distribuciones exponenciales y lognormales son modelos bastante naturales y pueden generarse desde un proceso de generación intuitivo y sencillo. Razón por la que han aparecido en muchas áreas de la ciencia, concluye Mitzenmacher (2003).

La cuestión del porqué resulta ser una buena descripción de los datos de fenómenos aparentemente no relacionados queda expresamente demostrada en Baek, Bernhardsson y Minnhaguen (2011) donde además se pone de manifiesto la estrecha conexión del modelo de Gibrat y Zipf en base a la configuración de grupos. Los resultados demuestran la equivalencia de las leyes de Zipf y Gibrat, es decir, de la conexión entre los modelos de crecimiento y configuración de grupos.

En el presente trabajo se hace una aplicación del modelo a las ligas profesionales de fútbol españolas, con el fin de determinar algunas derivaciones del modelo como la intensidad competitiva y el número de competidores relevantes en cada

competición en la temporada 2019/2020, con la particularidad de las dos fases diferenciadas como consecuencia del advenimiento de la COVID-19.

## 2. REFERENCIAS EN ÁMBITOS DIVERSOS

En el ámbito de la literatura la ley fue formulada en su forma más simple en los años treinta por el lingüista estadounidense George Kingsley Zipf, en ella se afirma que la palabra más frecuente en un texto aparece con una frecuencia del doble que la siguiente palabra más frecuente, tres veces más que la tercera, cuatro veces más que la cuarta, y así sucesivamente.

Tomando como referencia el proyecto Gutenberg, Thurner *et al.* (2015) analizan sobre diez libros elegidos aleatoriamente la frecuencia de la distribución de las palabras, encuentran que hay diferencias entre los textos analizados, tres de Shakespeare, tres científicos y cuatro novelas encontrando valores muy próximos al lenguaje hablado en las obras de Shakespeare y más alejado en los textos científicos. Existen por lo tanto diferentes formas de utilizar el lenguaje, sin embargo, se cumple en esta muestra la ley de Zipf.

La ley puede aplicarse a muchos otros campos, no únicamente a la literatura, y se ha probado más o menos rigurosamente en grandes cantidades de datos, pero hasta hace unos años no se había probado con el máximo rigor matemático y en una base de datos lo suficientemente grande como para garantizar la validez estadística. Investigadores del Centre de Recerca Matemàtica, Corral, Boleda y Ferrer-i-Cancho (2015); Moreno-Sánchez, Font-Clos y Corral (2016) han realizado el primer estudio riguroso, en términos matemáticos y estadísticos, para comprobar la validez de la ley Zipf. Analizaron toda la colección de textos en inglés del Proyecto Gutenberg, una base de datos de libre acceso con más de 30.000 obras en este idioma. Según el análisis, si las palabras más raras se dejan fuera –aquellas que aparecen sólo una o dos veces a lo largo de un libro– el 55 por 100 de los textos encajan perfectamente en la ley de Zipf, en su formulación más general. Si se tienen en cuenta todas las palabras, incluso las más raras, la cifra es del 40 por 100. Álvaro Corral coordinador de la investigación señala, “La ley de Zipf ha generado mucho debate, pero siempre basando su validez en ciertos ejemplos específicos”. “Parece obvio que en la era actual del Big Data y las computadoras de alto rendimiento, tenemos que centrarnos en el análisis a gran escala de la ley, y estos resultados son un gran paso en esa dirección”.

“Aunque la literatura es considerada como una de las mayores expresiones de libertad creativa, ni siquiera grandes autores como Shakespeare o Dickens escapan de la tiranía de la ley de Zipf”, concluye el Dr. Corral.

En el ámbito de la biología, la geología y la ecología se describen, en base a este modelo, el crecimiento de los organismos, la población de las especies o la abundancia de minerales, Mitzenmacher (2003).

En geografía del territorio, el modo en que se distribuye la población entre áreas geográficas no es aleatorio, aunque este en un cambio permanente, Krugman (1996), Gabaix (1999). De hecho, se produce una notable tendencia hacia las aglomeraciones, por ejemplo, en las áreas acotadas como las ciudades. Mientras que el territorio, los ríos, las montañas o las costas han jugado un papel importante en el pasado, la evolución de la población entre localizaciones geográficas resulta de una amalgama de incentivos y decisiones de millones de individuos, empresas y organizaciones, extremadamente compleja, Eeckhout (2004). En 1913 Auerbach y posteriormente Zipf formalizan la regularidad empírica observada que guía la aparente evolución caótica de las ciudades. El proceso de efecto proporcional deriva en la distribución lognormal, propuesta por Gibrat (1931) y originalmente formulada por Kapteyn (1903), un proceso de crecimiento estocástico proporcional que deriva asintóticamente en una distribución lognormal. Se han establecido regularidades empíricas sobre la distribución del tamaño de las ciudades en repetidas ocasiones, la ley de Zipf se cumple, y el efecto observado es proporcional. Con datos del Censo 2000 que se utilizan cubriendo todos los tamaños, se demuestra que la distribución es lognormal. Esto proporciona una justificación sencilla para la coexistencia del efecto proporcional y la distribución lognormal resultante, Eeckhout (2004), en este trabajo propone una teoría del equilibrio de las externalidades locales que puede explicar la distribución empírica del tamaño de las ciudades.

En informática, computación e internet, tal y como han ido mejorando las capacidades de los ordenadores se han generado ficheros más grandes, Huberman y Adamic (1999) sugieren que el proceso multiplicativo puede describir el crecimiento de sitios web, así como el tráfico en la red además del tamaño de los ficheros. Aunque la ley de Gibrat y sus versiones generalizadas se han utilizado ampliamente, el principio de organización detrás de su teoría fenomenológica no se ha estudiado con detalle para sistemas estructurados en red, Qian *et al.* (2014). Aprovechando la cantidad de datos de Internet, se identifica el origen de la ley de Gibrat estudiando el comportamiento empírico de las fluctuaciones. La correlación entre las fluctuaciones y el incremento de grado del nodo afecta a la dinámica de la red. Específicamente, si la distribución es simétrica, cuando tal simetría se rompe aparece la ley de Gibrat, concluyen los autores.

En medioambiente, Ahundjanov y Ahundjanov (2019) analizan las propiedades estadísticas del proceso de crecimiento de las emisiones nacionales de CO<sub>2</sub> para más de 200 países y territorios para el período 1995-2010. Los resultados del aná-

lisis empírico establecen que la ley de efecto proporcional de Gibrat tiene para las emisiones de CO<sub>2</sub>, lo que indica que las emisiones nacionales de CO<sub>2</sub> crecen proporcionalmente con el tiempo. La ley de Gibrat también se confirma para las emisiones de CO<sub>2</sub> per cápita, mientras que se encuentran pruebas débiles de emisiones de CO<sub>2</sub> por dólar del PIB.

En el ámbito de la economía, autores como Buzzell director del programa PIMS habla de la estructura natural de los mercados. Son muchos los autores que se han visto atraídos por la ley de Gibrat y se han planteado cuestiones del tipo “¿En que contextos es compatible la evidencia empírica con la ley de Gibrat y en que contextos no lo es?” Esta cuestión se plantea como una forma de reconocer las contradicciones observadas en las estimaciones que se han ido realizando por multitud de autores.

En algunos contextos se rechaza la ley porque las empresas pequeñas tienden a crecer más rápido que las grandes. Introduciendo variables de control por tamaño de la industria es más probable el rechazo en industrias caracterizadas por una elevada escala mínima eficiente, Santarelli, Klomp y Thurik (2006). En cambio, en el sector servicios y otros sectores investigados como en cooperativas de crédito, explotaciones agropecuarias, plantas electrónicas o sector farmacéutico, se confirma el efecto, Audretsch *et al.* (2004).

Las industrias innovadoras en las que la tasa de supervivencia es baja, se observa que los emprendedores con experiencia obtienen mejores rendimientos y la probabilidad de sobrevivir y crecer es mayor cuando se da esta circunstancia en el caso de Holanda en la mayor parte de los sectores, Arrighetti y Vivarelli (1999) o Cefis y Marsili (2006).

En el modelo de valoración de opciones de Black y Scholes (1973) se utiliza una distribución lognormal que es una aplicación específica del lema de Ito, Hull (1997), Ito (1951) y Mitzenmacher (2003). En una versión simplificada Cox, Ross y Rubinstein (1979), encuentran que el precio de un título sigue una secuencia de movimientos temporales discretos con variaciones de acuerdo con la distribución lognormal.

En el ámbito de lo misterioso también aparecen este tipo de modelos como puede ser el código Voynich. El nombre del manuscrito se debe al especialista lituano en libros antiguos Wilfrid M. Voynich (1865-1930), quien lo adquirió en 1912. Se trata de uno de los manuscritos más misteriosos que existen. Nadie es capaz de entender su significado. Ha habido muchos intentos por descifrarlo, pero nadie lo ha conseguido todavía. Se han propuesto versiones muy variadas, unos

dicen que pretende despistar o engañar a los estudiosos, otros que es un trabajo auténtico escrito por unos monjes. Es un texto escrito a mano junto a gráficos y dibujos, también hechos a mano que se cree que fueron realizados a principios del siglo XV. En Zandbergen (2020) hay un completo dossier sobre el códice. Generalmente se ha asumido que es un texto cifrado, pero el autor y el propósito del libro son completamente desconocidos. En 2009, investigadores de la Universidad de Arizona utilizaron dataciones de carbono para confirmar que las páginas datan entre 1404 y 1438. Además, el Instituto de Investigación McCrone en Chicago determinó que la tinta “no se agregó en un período posterior”. Esto lleva a aceptar la teoría de que el documento no es un engaño anacrónico, pero no prueba que contenga un mensaje descifrado. Las propiedades del texto analizadas bajo la ley de Zipf concuerdan con las de un texto humano, sin embargo, no se puede concluir de forma fehaciente que es un texto humano, ya que se observan características de galimatías, Rajkarnikar (2005). Jannik y Tucker (2018) recogen en su libro una gran cantidad de estudios relativos a los intentos realizados a lo largo de los años por llegar a comprender el contenido.

En el ámbito del deporte se ha utilizado este modelo para analizar la intensidad competitiva en diversas competiciones nacionales e internacionales. La controversia que se genera en cuanto a que sectores es de aplicación el modelo de Gibrat, se fundamenta en contrastes diversos en los que se argumenta sobre el tamaño eficiente como determinante del éxito del modelo, no obstante, se encuentran algunas excepciones como los sectores en los que el tamaño eficiente es muy alto Daunfelt y Elert (2013), en cambio en sectores caracterizados por elevados niveles de innovación se constata su validez. Las características que argumentan estos autores para que se confirme la validez del modelo junto a Lotti, Santarelli y Vivarelli (2009) dan soporte a la aplicabilidad del modelo al ámbito del deporte.

### **3. RESULTADOS EN LAS LIGAS ESPAÑOLAS DE FÚTBOL PROFESIONAL**

El equilibrio competitivo en la industria deportiva ha sido objeto de numerosos estudios desde que Rottemberg (1956) destacó los efectos negativos de las competiciones desequilibradas sobre sus propias demandas. El caso del fútbol europeo, probablemente la industria deportiva más importante de Europa, no ha escapado a este interés y algunos autores lo han analizado. En los trabajos clásicos de Mason (1939) o Bain (1956), ya se señala la existencia de industrias dominadas por muy pocas empresas que determinan el comportamiento del mercado. La industria del fútbol, tal y como señala Szymanski (2019), no es muy diferente a otros tipos de industrias. Con independencia del tamaño, la mayoría de las ligas reflejan una configuración similar de dominio, en la que existe un número reducido de grandes clu-

bes que son líderes, y se observan competiciones con cierto desequilibrio, Michie y Oughton (2004), Pawlowsky, Breuer y Hovemann (2010) o Fort y Lee (2007). Tal como sugiere Buzzel (1981) las distribuciones de las cuotas de mercado asimétricas se consideran un fenómeno “natural”. En el contexto del fútbol profesional, Dobson y Goddard (2004), Buraimo, Forrest y Simmons (2007) o Fort y Quirk (2004) sugieren que la heterogeneidad de los equipos, en términos de demanda, determina el desequilibrio en las competiciones domésticas y que, por lo tanto, esta estructura competitiva es por naturaleza asimétrica.

No obstante, un buen número de trabajos centrados en el análisis del balance competitivo del fútbol europeo indican que existe una tendencia a la asimetría que es creciente, empeorándose el balance competitivo, sobre todo en las dos últimas décadas, Lee y Fort (2012), Triguero-Ruíz y Ávila-Cano (2018) y Pen y Berridge (2019). La mayoría de los trabajos utilizan como medida de esta asimetría variables económicas en las que el volumen de ingresos es el dato relevante. La utilización de esta medida desnaturaliza el equilibrio en términos deportivos. Por tratarse de un sector regulado, en el que se asigna un resultado deportivo a la actividad desarrollada en competencia, se hace necesario un enfoque en el que este aspecto aflore al valorar la actividad sobre la que se soporta todo el entramado institucional. El trabajo de Lafuente y Salas permite realizar esta aproximación y contribuye a diferenciar el desequilibrio que se observa en términos deportivos y económicos. Cabe, en consecuencia, atribuir a los reguladores de la competición el protagonismo que ejercen al determinar normas que afectan a los aspectos deportivos que tienen derivadas en los demás ámbitos de la institución.

A nivel deportivo el equilibrio se basa en la distribución de los resultados, será más equilibrada una competición con un reparto más homogéneo del resultado deportivo (Evans, 2014), sin embargo, esto no resulta en interés de la competición. La combinación de la homogeneidad en la distribución del resultado deportivo y la eficacia contribuye a aportar interés a la competición. La aplicación de estos conceptos permite ofrecer una perspectiva más completa de la liga de fútbol profesional española formada por dos divisiones, la Liga Santander y la Liga Smartbank, se toma como referencia la temporada 2019/2020 con la particularidad del advenimiento de la COVID-19 que supuso un parón y la generación de dos fases diferenciadas, con efectos relevantes sobre los resultados de los equipos como consecuencia de cambios en la propia competición.

Tal como se puede apreciar en la tabla 1, la media de puntos por partido y equipo es muy similar en las dos competiciones de la liga profesional española, sin embargo, la dispersión presenta diferencias sustanciales, siendo menor la de la Liga Smartbank. El nivel de eficacia en la consecución del *output* deportivo también es muy similar entre ambas competiciones superando ligeramente el 90 por 100 del

máximo posible. No obstante, la consecución de goles y la dispersión de los mismos se muestra superior en la Liga Santander, circunstancia que pone de manifiesto mayores diferencias entre los equipos de esta liga. En la fase COVID-19 se generaron más puntos y se observa mayor variabilidad de los mismos; a su vez se generaron menos goles, pero con mayor variabilidad. Si todos los partidos acabaran en victorias el valor medio sería 1,5 si fueran empates 1, entonces la variabilidad sería nula. En consecuencia, hay más victorias que empates con un sesgo a favor de la Liga Santander. Se observa en la fase COVID-19 un valor ligeramente mayor que en la fase anterior en las dos competiciones, lo que incide en el comentario anterior.

La puntuación sobre el máximo posible de puntos es ligeramente mayor en la Liga Santander lo que supone un mayor número de victorias en esta competición.

**TABLA 1**  
**RESULTADOS DE LAS LIGAS DE FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA**

<i>Media puntos por partido y equipo</i>	<i>Liga Santander</i>	<i>Liga Smartbank</i>
Total	1,362	1,330
Precovid	1,361	1,321
COVID-19	1,364	1,355
<i>Coefficiente de variación de puntos</i>	<i>Liga Santander</i>	<i>Liga Smartbank</i>
Total	0,312	0,149
Precovid	0,288	0,178
COVID-19	0,470	0,243
<i>Puntos sobre el máximo</i>	<i>Liga Santander</i>	<i>Liga Smartbank</i>
Total	0,908	0,887
Precovid	0,907	0,881
COVID-19	0,909	0,904
<i>Media goles por partido y equipo</i>	<i>Liga Santander</i>	<i>Liga Smartbank</i>
Total	1,239	1,144
Precovid	1,269	1,152
COVID-19	1,168	1,120
<i>Coefficiente de variación de goles</i>	<i>Liga Santander</i>	<i>Liga Smartbank</i>
Total	0,301	0,154
Precovid	0,304	0,181
COVID-19	0,424	0,270

Fuente: Elaboración propia.

La Liga Santander resulta más variada, aunque ofrezca un nivel similar de eficacia en la consecución del output deportivo ya que se generan mas goles, que es parte del resultado deportivo y a su vez, se observan mayores diferencias entre los equipos.

#### 4. MODELO DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA

El análisis de la intensidad competitiva de cada una de las etapas anterior y posterior al parón por la pandemia, teniendo en cuenta la temporada completa y cada uno de los periodos, permite observar si se producen cambios significativos que cabría imputar a los cambios en el escenario competitivo por la irrupción de la pandemia. De acuerdo con la hipótesis de Gibrat (1931) se puede establecer la relación entre cuotas de mercado de los agentes, Simon y Bonini (1958) y Lafuente y Salas (1983). La relación que se obtiene queda expresada a través de la relación entre la cuota del líder  $S_1$  y la de los demás competidores, dónde  $R_i$  indica la posición del competidor  $i$ ,  $\ln S_i = \alpha + \beta \ln R_i + \varepsilon_i$ .  $\alpha$  es el indicador de la cuota del líder;  $\beta$  recoge la fracción de concentración entre los demás actores de la competición. En la figura 1 se representan los resultados posibles y se establecen las zonas según los valores de los ejes en términos de intensidad competitiva.

La hipótesis subyacente es que la relación entre la cuota de mercado de la empresa situada en el lugar  $i$ -ésimo ( $S_i$ ) y la cuota de la empresa situada en el lugar  $2i$ -ésimo ( $S_{2i}$ ) es una fracción constante para todo  $i$ . Esta hipótesis deriva del modelo de Gibrat y se inspira en los resultados sobre la estructura natural de los mercados Simon y Bonini (1958), Buzzell (1981) y en el modelo propuesto por Lafuente y Salas (1983).

El proceso conocido como el principio de Gibrat, reconoce el hecho empírico de que existe una relación proporcional entre los tamaños, o cuotas de mercado de las entidades que operan en un determinado sector de actividad. A esta relación proporcional se la conoce como fracción de concentración, que en términos analíticos puede expresarse como  $f = S_{2i}/S_i$ , siendo  $f$  constante para todo  $i$ . Al establecer la relación de los agentes con respecto al líder, teniendo en cuenta la correspondencia biunívoca entre el subíndice y el exponente, se puede escribir de forma general la relación,  $S_1 f^{\ln i / \ln 2} = S_i$ , o bien, en términos del lugar que ocupa la entidad  $i$  en la clasificación,  $R_i$ , se obtiene  $S_1 R_i^\beta = S_i$ . Con  $\beta = \ln f / \ln 2$ , ya que,  $\ln S_1 + (\ln f / \ln 2) \ln i = \ln S_i$ . La relación que se obtiene a partir de la transformación logarítmica resulta en la expresión,  $\ln S_i = \alpha + \beta \ln R_i + \varepsilon_i$ . Donde  $\ln S_i$  es la variable dependiente y se mide como la cuota de mercado de la empresa que ocupa la posición  $i$ -ésima en la clasificación por tamaño; y  $\ln R_i$  es la variable independiente que se calcula como el

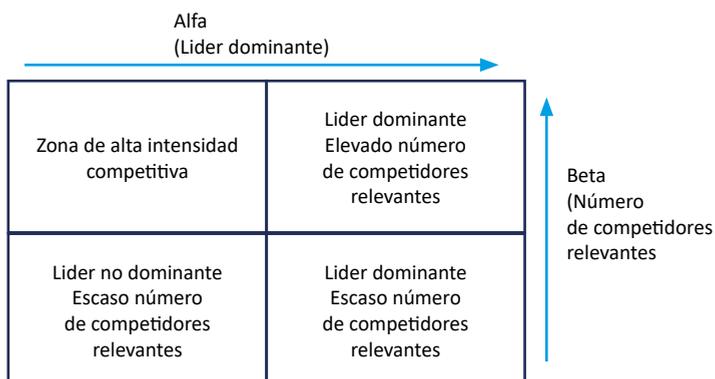
logaritmo del puesto ocupado en la clasificación la empresa  $i$ -ésima,  $\epsilon_i$ , es la perturbación aleatoria en la regresión.

El término independiente ( $\ln S_1$ ) se corresponde el logaritmo de la cuota de mercado de la empresa líder. Será mayor cuanto mayor sea dicha cuota y por tanto representará mayores niveles de concentración.

El parámetro beta, coeficiente de la variable exógena ( $\ln R_i$ ) es una transformación de la fracción constante de concentración. Cuanto mayor es el valor de  $\beta$ , menor es la fracción de concentración, es decir, mayor será el número de competidores relevantes en el sector.

El número de competidores relevantes se podría obtener de,  $\ln R_k = (\ln S_k - \alpha)/\beta$ , es decir,  $R_k = e^{(\ln S_k - \alpha)/\beta}$ .  $R_k$  es la posición en la clasificación y depende de  $S_k$ , la cuota elegida como referencia, si se toma la media de la competición, exceptuando al campeón, se obtiene el número medio de competidores relevantes del líder.

FIGURA 1  
ZONAS DE CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA SEGÚN EL MODELO DE GIBRAT



Fuente: Elaboración propia.

Se han estimado las relaciones del modelo para cada una de las ligas y cada uno de los periodos, obteniéndose los resultados de la tabla 2.

A partir de los resultados obtenidos en las estimaciones se calcula el número de competidores relevante en cada competición y fase que quedan recogidos en la tabla 3. Los resultados concuerdan con la representación gráfica en la que se observa una caída del número de competidores en la fase COVID-19 frente a las otras dos fases. Es necesario destacar que el total y la fase previa a la COVID-19 son

muy similares ya que se habían disputado unas dos terceras partes de los partidos totales, no obstante aflora la diferencia en intensidad competitiva en la fase COVID-19.

La representación gráfica de los valores de los coeficientes obtenidos del modelo permite visualizar el nivel de intensidad competitiva en cada una de las fases. Los valores de los ejes se han obtenido por simulación de resultados posibles. Se observa en las figuras 2 y 3 una notable caída de la intensidad competitiva en las dos ligas en la fase COVID-19, llegando en el caso de la Liga Santander a una

**TABLA 2**  
RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN MCO DEL MODELO EN LAS LIGAS SANTANDER Y SMARTBANK

<i>Liga Santander</i>	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>R2Aj</i>	<i>TestF</i>
Total	-2,286	-0,357	0,852	1,10E+06
<i>t-Student</i>	(-29,760)	(-10,500)		
Precovid	-2,332	-0,332	0,841	1,02E+06
<i>t-Student</i>	(-31,270)	(-10,080)		
COVID-19	-1,855	-0,599	0,839	1,00E+06
<i>t-Student</i>	(-13,720)	(-10,010)		
<i>Liga Smartbank</i>	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>R2Aj</i>	<i>TestF</i>
Total	-2,748	-0,161	0,641	3,85E+06
<i>t-Student</i>	(-45,170)	(-6,203)		
Precovid	-2,663	-0,201	0,880	1,55E+06
<i>t-Student</i>	(-70,380)	(-12,470)		
COVID-19	-2,525	-0,274	0,525	2,42E+06
<i>t-Student</i>	(-19,340)	(-4,916)		

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 3**  
NÚMERO DE COMPETIDORES RELEVANTES EN LAS LIGAS SANTANDER Y SMARTBANK

<i>Liga Santander</i>	<i>Cuota Media sin líder</i>	<i>Nº Competidores</i>
Total	0,0485	8
Precovid	0,0472	9
COVID-19	0,0482	7
<i>Liga Smartbank</i>	<i>Cuota Media sin líder</i>	<i>Nº Competidores</i>
Total	0,0449	9
Precovid	0,0447	9
COVID-19	0,0446	8

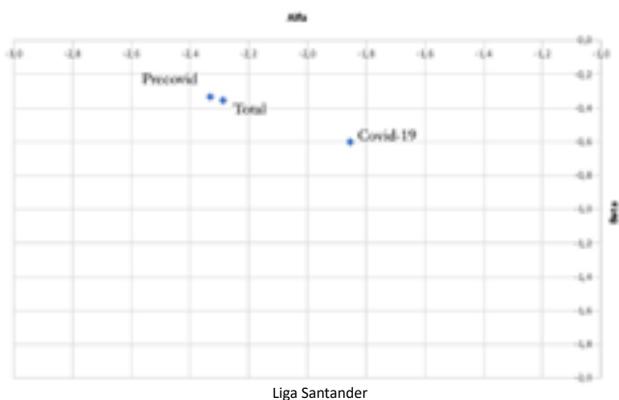
Fuente: Elaboración propia.

zona de líder dominante, la caída de la intensidad competitiva fue menor en la Liga Smartbank.

A la vista de los resultados queda claro que se da una caída en la intensidad competitiva en la fase COVID-19 frente a la fase anterior, aparece un líder dominante y una ligera caída en el número de competidores relevante en las dos ligas.

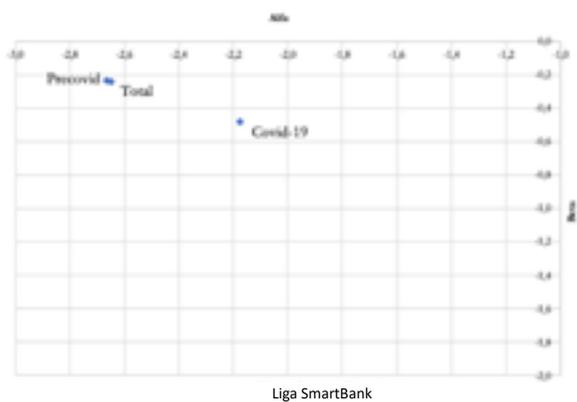
Las diferencias entre las dos fases que algunos autores atribuyen a la ausencia de público en los estadios no son homogéneas entre los equipos. Se puede observar

FIGURA 2  
REPRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE COMPETENCIA EN LA LIGA SANTANDER



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 3  
REPRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE COMPETENCIA EN LA LIGA SMARTBANK



Fuente: Elaboración propia.

en la tabla 4 la correlación de las posiciones entre cada una de las fases para cada liga. El efecto ha sido heterogéneo y mucho más acusado en la Liga Smartbank al considerar el efecto sobre la clasificación de los equipos, por lo que no se puede considerar que no haya influido el advenimiento de la COVID-19 en las competiciones donde las medidas puestas en marcha por el regulador de la competición han supuesto cambios radicales en algunos casos. Estas medidas han sido varias, estadios sin público, mayor número de cambios de jugadores por equipo, no suspensión de los partidos por casos de infección, viajes y estancias en condiciones distintas a lo habitual, etcétera.

TABLA 4

## COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ORDINAL DE LAS LIGAS SANTANDER Y SMARTBANK

<i>Coefficiente de Correlación Ordinal</i>	<i>Liga Santander</i>	<i>Liga Smartbank</i>
PreCovid vs COVID-19	0,56842105	-0,297572

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

El trabajo es el resultado de la aplicación del modelo desarrollado por Lafuente y Salas (1983) al ámbito de las competiciones de fútbol profesional en las ligas españolas en la temporada 2019/2020. Se ha revisado la literatura basada en este modelo, muy abundante y dispersa en ámbitos de investigación muy diversos, con aportaciones teóricas y aplicadas en las que destaca la coincidencia de diversos modelos en uno que se puede considerar común a todos los enfoques, que es el modelo global abstracto.

En los resultados obtenidos se observa un efecto muy notable entre la intensidad competitiva en los dos periodos muy manifiesto en las dos ligas, aunque con mayor intensidad en la Liga Santander, en términos de competencia global y más acusado en la Liga Smartbank en cuanto al efecto por equipos. En ellas se puede apreciar un segundo periodo con un dominio muy claro de líder frente a una notable intensidad competitiva en el primer periodo y en el total de la competición. El regulador de la competición es el garante de esa intensidad por la que debe velar en el desarrollo de la misma. Cabría indicar que los cambios en el escenario competitivo han supuesto efectos diferenciales entre las dos fases de las competiciones. No cabe atribuir únicamente a la ausencia de público este hecho ya que son varias las medidas que se tomaron para mitigar el efecto COVID-19 entre los equipos.

## BIBLIOGRAFÍA

AHUNJANOV B. B. y AKHUNJANOV S. (2019). Gibrat's law for CO<sub>2</sub> emissions. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 526. DOI: 10.1016/j.physa.2019.04.180

ARRIGHETTI, A. y VIVARELLI, M. (1999). The role of innovation in the postentry performance of new small firms: evidence from Italy. *Southern Economic Journal*, 65(4).

AUDRETSCH, D. B., KLOMP, L., SANTARELLI, E. y THURIK, A. R. (2004). Gibrat's Law: Are the Services Different? *Review of Industrial Organization*, 24, pp. 301–324.

BAEK, S. K., BERNHARDSSON, S. y MINNHAGUEN, P. (2011). Zipf's Law Unzipped. *New Journal of Physics*, 13, 043004.

BAIN, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: John Wiley.

BLACK, F. y SCHOLES, M. (1973). The Pricing of Options and Corporate Liabilities. *Journal of Political Economy*, 81(3), pp. 637–654. doi.org/10.1142/9789814759588\_0001

BURAIMO, B., FORREST, D. y SIMMONS, R. (2007). Freedom of entry, market size, and competitive outcome: Evidence from English soccer. *Southern Economic Journal*, 74(1), pp. 204-213.

BUZZELL, R. D. (1981). Are there "natural" market structures? *Journal of Marketing*, 45(1), pp. 42-51. Doi.org/10.1177/002224298104500105

CEFIS, E. y MARSILI, O. (2006). Innovation Premium and the Survival of Entrepreneurial Firms in the Netherlands. En: E. SANTARELLI, (ed.) *Entrepreneurship, Growth, and Innovation*, vol. 12 (pp. 83-198). Boston, MA: Springer. [https://doi.org/10.1007/0-387-32314-7\\_9](https://doi.org/10.1007/0-387-32314-7_9)

CHEN, Y. S. y LEIMKUHLE, F. F. (1986). A relationship between Lotka's law, Bradford's law, and Zipf's law. *Journal of the American Society for Information Science*, 37(5), pp. 307-314.

CORRAL, Á., BOLEDA, G. y FERRER-I-CANCHO, R. (2015). Zipf's Law for Word Frequencies: Word Forms versus Lemmas in Long Texts. *PLoS ONE*, 10(7).

COX, J. C., ROSS, S. A. y RUBINSTEIN, M. (1979). Option pricing: A simplified approach. *Journal of Financial Economics*, 7(3), pp. 229-263.

DAUNFELDT, S. O. y ELERT, N. (2013). When is Gibrat's law a law? *Small Business Economics*, 41, pp. 133–147.

DOBSON, S. y GODDARD, J. (2004). Revenue Divergence and Competitive Balance In A Divisional Sports League. *Scottish Journal of Political Economy*, 51(3), pp. 359-376.

EECKHOUT, J. (2004). Gibrat's Law for (All) Cities. *The American Economic Review*, 94(5).

EVANS, R. (2014). A review of measures of competitive balance in the "analysis of competitive balance" literature. *Working Paper*. Birkbeck, London: University of London.

FORT R. y QUIRK, J. (2004). Owner Objectives and Competitive Balance. *Journal of Sport Economics*, 5(1). Doi.org/10.1177/1527002503261275

FORT, R. y LEE, Y. H. (2007). Structural change, competitive balance, and the rest of the major leagues. *Economic Inquiry*, 45(3), pp. 519-532.

GABAIX, X. (1999). Zipf's Law for Cities: An Explanation. *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), pp. 739-767. <https://doi.org/10.1162/003355399556133>

GIBRAT, R. (1931). *Les Inégalités Économiques*. Paris: Librairie du Recueil Sirey.

HART, P. E. y PRAIS, S. J. (1956). The Analysis of Business Concentration: A Statistical Approach. *Journal of the Royal Statistical Society*, 119 (part 2, series A), pp. 150–191.

HUBERMAN, B. A. y ADAMIC, L. A. (1999). Growth dynamics of the world-wide web. *Nature*, 401(131).

HULL J. C. (1997). *Introduction to Futures and Options Markets*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

IJIRI, Y. y SIMON, H. (1971). Effects of Mergers and Acquisitions on Business Firm Concentration. *Journal of Political Economy*, 79.

ITÔ K. (1951), Multiple Wiener Integral. *Journal of the Mathematical Society of Japan*, 3.

JANICK, J. y TUCKER, A. O. (2018). *Unraveling the Voynich Codex*. Springer.

KAPTEYN, J. C. (1903). *Astronomical Laboratory*. Noordhoff.

KRUGMAN P. (1996). Urban Concentration: The Role of Increasing Returns and Transport Costs. *International Regional Science Review*, 19(1-2). <https://doi.org/10.1177/016001769601900202>

Lafuente A. y Salas, V. (1983). Concentración y Resultados de las Empresas de la Economía Española. *Cuadernos Económicos del ICE*, nº 22-23.

LEE, Y. H. y FORT, R. (2012). Competitive balance: time series lessons from the English Premier League. *Scottish Journal of Political Economy*, 59(3), pp. 266-282.

LOTTI F., SANTARELLI, E. y VIVARELLI, M. (2001). The Relationship between Size and Growth: The Case of Italian New-born Firms. *Applied Economics Letters*, 8(7), pp. 451–454.

MASON, E. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), pp. 61-74.

MICHIE, J. y OUGHTON, C. (2004). *Competitive balance in football: Trends and effects*. London: Football Governance Research Centre.

MITZENMACHER, M. (2003). A Brief History of Generative Models for Power Law and Lognormal Distributions. *Internet Mathematics*, 11(2), pp. 226-251.

MORENO-SÁNCHEZ, I., FONT-CLOS, F. y CORRAL, A. (2016.) Large-Scale Analysis of Zipf's Law in English Texts. *PLoS ONE*, 11(1), e0147073. [doi.org/10.1371/journal.pone.0147073](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147073)

PAWLOWSKI, T., BREUER, C. y HOVEMANN, A. (2010). Top clubs' performance and the competitive situation in European domestic football competitions. *Journal of Sports Economics*, 11(2), pp. 186-202.

PENN, R. y BERRIDGE, D. (2019). Competitive balance in the English Premier League. *European Journal for Sport and Society*, 16(1), pp. 64-82.

QIAN, J. H., CHEN, Q., HAN, D. D., MA, Y. G. y SHEN, W. Q. (2014). Origin of Gibrat law in Internet: Asymmetric distribution of the correlation. *Physical Review E*, 89, 062808.

RAJKARNIKAR, M. (2004). *Analyzing Voynich Manuscript*. [www.d.umn.edu/~tpederse/Courses/CS5761-SPR04/Projects/rajk0007.pdf](http://www.d.umn.edu/~tpederse/Courses/CS5761-SPR04/Projects/rajk0007.pdf)

ROTTENBERG, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*, 64(3).

SANTARELLI, E., KLUMP, L. y THURIK, A. R. (2006). Gibrat's law: An overview of the empirical literature. *Entrepreneurship, Growth, and Innovation*, 41-73. Springer.

SIMON, H. (1955). On a class of skew distribution functions. *Biometrika*, 42 (Dec.), pp. 425-440.

SIMON, H. A. y BONINI, CH. P. (1958). The Size Distribution of Business Firms. *American Economic Review*, 48(4), pp. 607-617.

SZYMANSKI, S. (2019). Dominio y apuros. *Papeles de Economía Española*, 159, pp. 92-108. Dominance and Distress. Sports (and) Economics. Funcas.

TURNER, S., HANEL, R., LIU, B. y COROMINAS-MURTRA, B. (2015). Understanding Zipf's law of word frequencies through sample-space collapse in sentence formation. *Journal of the Royal Society Interface*. [Doi.org/10.1098/rsif.2015.0330](https://doi.org/10.1098/rsif.2015.0330)

TRIGUERO-RUIZ, F. y ÁVILA-CANO, A. (2018). Measuring competitive balance in the major european soccer leagues. *Journal of Physical Education and Sport*, 18(3), pp. 1335-1340.

ZANDBERGEN, R. (2020.) *The Voynich Manuscript*. <http://voynich.nu>

## CAPÍTULO 4

### RENTAS Y DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA

Ester Martínez-Ros\*

#### 1. INTRODUCCIÓN

En esta contribución se pretende resumir los principales resultados obtenidos de la tesis dirigida por Vicente Salas *Innovation and Rents: Three empirical essays using data from Spanish Manufacturing firms* sobre los determinantes de la innovación y las rentas económicas derivadas de dicha actividad a nivel de empresa para una muestra representativa del sector manufacturero español en la década de los noventa. Las principales novedades de la tesis fueron: 1) medir la actividad innovadora a través del *output*, es decir utilizando la innovación tecnológica: proceso y producto; 2) analizar la innovación de proceso y la innovación de producto por separado; 3) relacionar innovación y generación de rentas económicas.

Una innovación de producto entraña la generación, introducción y difusión de un nuevo producto; una innovación de proceso supone la generación o cambio del sistema productivo. Si bien ambas actividades pueden llevarse a cabo de manera conjunta en una misma compañía, no siempre se producen simultáneamente. Es decir, se puede encontrar que una compañía adquiera una nueva tecnología que implique la compra de un nuevo equipo o máquina. En este caso, la empresa adquiere un nuevo proceso de producción para modificar o crear un nuevo producto.

Uno de los intereses de la tesis fue estudiar si los determinantes de ambas innovaciones son los mismos y, además, si hay interrelaciones entre ambas innovaciones. En dicho estudio, se incorporan factores claves como las condiciones de la demanda, la naturaleza de la oportunidad tecnológica o la potencial apropiabilidad de las rentas de la innovación introducida.

---

\* El presente capítulo recoge la síntesis de una tesis doctoral dirigida por el profesor Vicente Salas.

En un segundo análisis, se plantea cómo la actividad innovadora produce rendimientos económicos en forma de beneficios o mejoras salariales, que permitan a la empresa mejorar su posición competitiva. En cuanto a las rentas salariales, los resultados apuntan a que aquellas empresas más innovadoras, es decir que innovan en producto y proceso producen más rentas salariales que aquellas que no innovan o innovan únicamente en producto o proceso. Otro resultado interesante es que las innovaciones en proceso suponen cambios en la estructura de la plantilla y eso, repercute en que las rentas derivadas de dicha innovación estén afectadas también. En el caso de los beneficios, los resultados son más contundentes, ya que cualquier innovación introducida produce beneficios. Los resultados van en la dirección que marcó Schumpeter, en el sentido que, a mayor rivalidad en el mercado, mayor propensión de las empresas a innovar. En escenarios donde las empresas tienen beneficios bajos pero la rivalidad es alta, la introducción de una innovación produce mayores rentas empresariales que en escenarios monopolísticos.

## 2. DATOS UTILIZADOS

La información utilizada para la realización de los capítulos de la tesis fue la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)* proporcionada por el Ministerio de Industria a través de la Fundación SEPI. En estos momentos cubre desde 1990 hasta 2016. Sin embargo, en el momento de la tesis, solamente se disponía de datos para el período comprendido entre 1990 y 1994.

Una de las características que diferencia a la *ESEE* de otras estadísticas sobre empresas es su objetivo explícito de generar información con una estructura de panel. Al ser las empresas entidades complejas que experimentan cambios modificadores de su naturaleza jurídica, ha sido necesario llevar a cabo un registro sistemático de estas incidencias. La *ESEE* recoge un abanico amplio de decisiones que implican alteraciones extraordinarias en la vida de las empresas y que es necesario controlar para asegurar la comparabilidad interanual de sus datos: fusiones, absorciones, escisiones, expedientes de regulación de empleo, segregaciones de plantilla o de activos materiales, etcétera.

La población de referencia de la *ESEE* son las empresas con diez o más trabajadores de lo que se conoce habitualmente como industria manufacturera, es decir los sectores de la CNAE a dos dígitos entre el 10 y el 32. El ámbito geográfico de referencia es el conjunto del territorio nacional y las variables tienen dimensión temporal anual.

Una de las características más destacadas de la *ESEE* es su representatividad. La selección inicial de empresas se realizó combinando criterios de exhaustividad y de

muestreo aleatorio. En el primer grupo se incluyeron las empresas de más de 200 trabajadores, a las que se requirió su participación. El segundo grupo quedó formado por las empresas con empleo comprendido entre 10 y 200 trabajadores, que fueron seleccionadas por muestreo estratificado, proporcional con restricciones y sistemático con arranque aleatorio. Los esfuerzos se han orientado, por una parte, a reducir en lo posible el deterioro de la muestra inicial, evitando el decaimiento de la colaboración de las empresas y, por otra parte, a incorporar cada año a la encuesta todas las empresas de nueva creación mayores de 200 trabajadores y una muestra seleccionada aleatoriamente que representa el 5 por 100 de las empresas nuevas entre 10 y 200 trabajadores.

La *ESEE* está orientada a captar información acerca las estrategias de las empresas, es decir, relativas a aquellas decisiones que adoptan sobre los instrumentos de competencia a su alcance. Estos instrumentos se consideran en un sentido amplio y abarcan desde los más flexibles, de frecuente variación en el corto plazo (precios), hasta los que requieren plazos de tiempo más dilatados (gastos de I+D). Como estas decisiones se adoptan en estrecha interacción con el entorno competitivo de la empresa, la encuesta recaba una amplia información sobre ese entorno (mercados de la empresa). Esta información se completa con datos contables que permiten medir sus resultados.

Esta base de datos nos permite investigar temas asociados a la actividad innovadora de las empresas y relacionarla con variables que caracterizan los resultados de las mismas como son niveles de empleo, salarios o beneficios empresariales. La innovación, pues, es posible medirla utilizando diferentes aproximaciones, ya sean *inputs* u *outputs* del proceso innovador. Así se dispone de los gastos en I+D, si la innovación se produce dentro o fuera de la empresa, registro de patentes, modelos de utilidad, si innova en proceso o en producto, tipos de innovación tecnológica, desde hace unos años se ha ido incorporando información sobre innovaciones no tecnológicas (organizativas y comerciales) que no estaban recogidos en los años disponibles utilizados para esta tesis doctoral.

### **3. TRES PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

La tesis consta de tres capítulos con un hilo conductor, estudiar cómo se determina la actividad innovadora en las empresas manufactureras españolas y en qué manera se generan rentas derivadas de la introducción de alguna innovación tecnológica. En esta tesis se considera que las rentas extras generadas por las innovaciones se reparten entre empresarios y empleados en función de las características del mercado y de la capacidad de absorción que disponen las empresas.

### 3.1. *Explaining the decision to carry out product and process innovation*

Este capítulo de tesis fue publicado en el año 2000 en la revista *Journal of High Technology Management Research*<sup>1</sup>.

En dicho artículo, se modeliza la decisión de innovar en diferentes formas de la actividad innovadora tecnológica, es decir innovación en producto e innovación en proceso. La primera cuestión a analizar es si los determinantes de ambas innovaciones difieren teniendo en cuenta los efectos de empresa heterogéneos no observados como las habilidades del manager. En segundo lugar, se pretende analizar la posible interdependencia entre ambas actividades y para ello, se utiliza un modelo dinámico de estimación. La idea que hay detrás es comprobar si existe simultaneidad en la toma de decisiones de innovar y si existen efectos de *feed-back* entre ambas innovaciones.

Los principales resultados apuntan que efectivamente las decisiones en materia de innovación son heterogéneas y que sus procesos de determinación son diferentes. En ambas decisiones de innovación se observa que las empresas intensivas en capital, más dirigidas a mercados exteriores, más integradas verticalmente, y de mayor tamaño afectan por igual a ambas innovaciones. Además, aunque una recesión en la demanda provoca caídas en la innovación, la caída mayor se produce en cinco veces más en la introducción de nuevos procesos. Sin embargo, se apuntan ciertas diferencias, un incremento de un 1 por 100 en el nivel de empleo produce una subida del 19 por 100 en la probabilidad de innovar en producto mientras que solamente un 1 por 100 en la innovación de proceso. Se constata que para la innovación en producto el tamaño tiene una forma en U, mientras que para las innovaciones en proceso el efecto es de una U-invertida; este resultado indica que el efecto del tamaño es no lineal, es decir conforme el tamaño aumenta hay efectos decrecientes en la decisión de innovar en producto, mientras que hay efectos crecientes en la decisión de innovar en proceso.

El efecto negativo de la variable grado de competencia confirma que un pequeño cambio en la rivalidad en el mercado reduce la probabilidad de innovar, es posible que debido a la existencia de *spillovers* negativos que se apropian de las rentas de innovación. También se observa que la integración vertical produce diferentes efectos, aumenta un 10 por 100 la probabilidad de innovar en producto frente a un 7 por 100 en la probabilidad de innovar en proceso.

<sup>1</sup> MARTÍNEZ-ROS, E. (2000). Explaining the decision to carry out Product and Process Innovation: The Spanish case. *Journal of High Technology Management Research*, 10(2), pp. 223-242.

Por último, resaltar la existencia de complementariedad en ambas decisiones, si bien el innovar en producto proporciona mayor efecto en la decisión de innovar en proceso que al revés. En concreto, la experiencia en desarrollar nuevos productos incrementa la probabilidad de innovar en proceso en un 11,3 por 100, mientras que haber innovado en proceso incrementa la probabilidad de innovar en producto un 25,3 por 100.

A lo largo de mi trayectoria de investigación, esta línea de trabajo ha propiciado diversos trabajos:

- LABEAGA, J. M. y MARTÍNEZ-ROS, E. (2009). Product and Process Innovations: Persistence and Complementarities. *European Management Review*, vol.6, pp. 64-75.
- MARTÍNEZ-ROS, E. (2019). Revisiting product and process innovations. *International Journal of Business Environment*, vol. 10(3), pp. 270–280.

### 3.2. *Does innovation improve wage rents?*

La segunda pregunta de investigación de la tesis tiene que ver con la capacidad de los empleados de capturar parte de las rentas de innovación. Para ello, se utiliza una ecuación de empleo tradicional con la inclusión de variables de innovación tecnológica estudiadas en el capítulo anterior.

Una primera versión de este capítulo se publicó en 1999 en *Papeles de Economía Española*<sup>2</sup>. Posteriormente, dos contribuciones relacionadas con este trabajo surgieron, una en 2001 en *Applied Economics*<sup>3</sup>, y la otra, en 1999 en *Small Business Economics*<sup>4</sup>.

El estudio surge de la lectura del artículo de Van Reenen en 1996<sup>5</sup> y que se tomó como punto de partida, en el que las rentas derivadas de la innovación son la compensación de la comercialización de una invención que la empresa ha introducido en el mercado, obteniendo cierta ventaja competitiva y excedente que puede ser repartido entre el propietario y los trabajadores. Si tras una negociación colectiva

<sup>2</sup> MARTÍNEZ-ROS, E. y SALAS FUMÁS, V. (1999). Innovación y salarios en la manufactura española. *Papeles de Economía Española*, 81, pp. 92-103.

<sup>3</sup> MARTÍNEZ-ROS, E. (2001). Wages and innovations in Spanish manufacturing firms. *Applied Economics*, vol. 33, pp. 81-89.

<sup>4</sup> LÓPEZ SINTÁS, J. y MARTÍNEZ-ROS, E. (1999). Firm's current performance and innovative behaviour are the main determinants of salaries in small-medium enterprises. *Small Business Economics*, vol 13, pp. 287-302.

<sup>5</sup> VAN REENEN (1996). The creation and capture of rents: wages and innovation in a panel of UK companies. *The Quarterly Journal of Economics*, 111(1), pp. 195-226.

se logra cierta participación en los beneficios de esta innovación, esta se puede repartir a través de los salarios.

La medida de innovación utilizada ha sido, de nuevo la diferenciación entre innovación de producto y de proceso porque se estima que puede haber diferencias de captura de rentas en función de la tipología de innovación. Los principales resultados indican que la introducción de innovaciones de proceso genera mayores efectos en el salario que las innovaciones de producto. Una posible explicación podría venir por la necesidad de tener trabajadores con altas capacidades y competencias para el desarrollo de nuevos procesos productivos, menos necesarios para los nuevos productos. Además, se observa que las rentas derivadas de innovaciones en producto son más de corto plazo, a diferencia de las de proceso que son más persistentes en el medio-largo plazo.

### 3.3. *The effect of innovation activity on innovation quasi-rents*

El tercer capítulo, sigue con el estudio de la generación de rentas y la capacidad de captura o absorción de las mismas, en este caso por parte de los empresarios. Este capítulo originó la publicación en 2004, de un artículo publicado en *Management Research*<sup>6</sup>.

En los capítulos anteriores se ha constatado que la innovación tecnológica genera rentas o excedentes y que una parte de las rentas generadas son capturadas por los salarios de los trabajadores. En este último capítulo, lo que se propone es confirmar si los beneficios generados en las empresas innovadoras, una vez descontado el reparto con los trabajadores, viene determinado por características diferentes de las empresas y las condiciones de mercado en que se encuentran. Se trata de estudiar la apropiabilidad de las rentas y como están condicionadas por la estructura del mercado (rivalidad, concentración del mercado poder de mercado, por ejemplo). En cuanto a las características de las empresas se incluyen tamaño, actividad exportadora, intensidad de capital, etcétera.

Los principales resultados apuntan a que la innovación tecnológica efectivamente genera rentas y que el tamaño de la apropiación de dichas rentas viene determinado por la parte de las rentas compartidas con los trabajadores. Con respecto a las condiciones del mercado, se observa que cuanto más concentrado está el mercado en que opera la empresa, menos capacidad de apropiación de las rentas de innovación. Si, además, el mercado es poco concentrado y muy competitivo,

<sup>6</sup> MARTÍNEZ-ROS, E. y SALAS FUMÁS, V. (2004). Do workers share innovation returns? *Management Research*, Vol: 2(2), pp. 147-160.

las rentas de innovación son mayores. El tamaño de las rentas de innovación será mayor cuando la demanda es creciente y el producto es homogéneo.

También se confirma que las innovaciones en proceso están más afectadas por las condiciones de mercado que las innovaciones de producto. Esto implica que las estrategias a formular por las empresas tienen que tener en cuenta la situación de la demanda si quieren asegurarse la captura de rentas. Lo mismo ocurre con empresas que producen y venden productos homogéneos, tienen que incluir en sus estrategias el tipo de producto que fabrican y comercializan para garantizar un mínimo de captura de rentas.

#### **4. REFLEXIONES FINALES**

Los diferentes trabajos que se explican en este artículo son el resultado de una tesis dirigida por Vicente Salas, a quien estoy profundamente agradecida por su apoyo personal como su dedicación y guía a que la tesis alcanzara su fin último, obtener trabajos novedosos que me permitieran entrar en el difícil mundo de la academia. Creer en mí en esos momentos, fue un respaldo a mi carrera profesional que dio sus frutos tanto en la Universitat Autònoma de Barcelona donde desarrollé mi trabajo doctoral como después en la Universidad Carlos III de Madrid, ya como profesora titular en el Departamento de Economía de la Empresa.

Para mí, Vicente, ha sido y sigue siendo mi maestro y mi referente. Gracias Vicente por darme la oportunidad de trabajar contigo.



## CAPÍTULO 5

# LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL ESPAÑOL

Fernando Merino de Lucas\*

### 1. INTRODUCCIÓN

La tesis doctoral que realicé, bajo la dirección y apoyo del profesor Vicente Salas en la Universidad de Alcalá, tuvo como tema la internacionalización del sector industrial español. Ya en los últimos años del siglo pasado, la industria española iba perdiendo peso en la economía en favor de los servicios. Sin embargo, tanto entonces como ahora no deja de ser un sector importante en la economía que, además es el gran protagonista del comercio exterior español.

La internacionalización de un sector se puede abordar desde múltiples perspectivas ya sean con un carácter agregado o considerando las empresas como unidad de análisis, que fue el enfoque seguido en mi tesis. Centrarse en las estrategias y el comportamiento de las empresas permite desentrañar algunos elementos novedosos lo que con un enfoque agregado no es siempre posible, pero a la vez tiene algunos requisitos muy exigentes, entre ellos la disponibilidad de datos. En este sentido, el acceso a la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)* supuso una gran ventaja que, sin duda, contribuyó a que el planteamiento de la tesis fuese viable.

Cabe plantear cuatro grandes campos en los que centrar el interés a la hora de estudiar la internacionalización de un sector económico. En primer lugar, la salida al exterior de las empresas, ya sea para exportar o ya sea para realizar inversiones directas, fenómeno no muy extendido entre las empresas manufactureras españolas en los años noventa del pasado siglo. De forma paralela, un tema de estudio es el aprovisionamiento en el exterior, no tanto de materias primas o bienes que no sea posible encontrar en el exterior, sino como parte de una estrategia de competitiv-

---

\* El presente capítulo recoge la síntesis de una tesis doctoral dirigida por el profesor Vicente Salas.

dad. En ambos campos cabe plantear las razones y barreras para llevar a cabo estos procesos, los impactos que tienen tanto sobre las propias empresas como sobre el resto de empresas del sector, etc. Por otro lado, el estudio de la internacionalización de un sector no tanto por las actividades que las empresas del mismo realicen en el exterior, sino por las que las empresas extranjeras realicen en la economía nacional ha suscitado una amplia literatura. En este ámbito, además del impacto directo en términos de la extensión de dicha penetración, la literatura ha abordado el impacto indirecto en lo que se refiere a las consecuencias sobre el tejido productivo nacional ya que ante esta mayor competencia las empresas tienen que plantearse estrategias para poder sobrevivir en un mercado que ha pasado a ser más competitivo.

En la tesis cuyo resumen se incluye como homenaje al profesor Vicente Salas, se abordaron tres de estos cuatro campos: la salida de las empresas españolas al exterior, y las consecuencias de la presencia de competidores extranjeros en el sector industrial, tanto en términos directos como indirectos. De esta forma se proporcionó una visión completa de este fenómeno a la vez que se pudo contrastar una serie de hipótesis de interés más allá de la caracterización de la internacionalización del sector industrial español en la última década del siglo XX.

## 2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

El estudio de los motivos que llevan a las empresas a vender en mercados extranjeros tenía ya una importante literatura a nivel internacional y el acceso a algunas bases de datos españolas (como la Central de Balances del Banco de España o las primeras ediciones de la *ESEE*) había permitido iniciar la investigación en este ámbito. En el ámbito teórico, el modelo de la Escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) planteaba que la internacionalización de las empresas tendría un carácter gradual. Según el mismo, el conocimiento y la experiencia de las empresas se irían acumulando llevando a las mismas a una mayor implicación en los mercados exteriores. Este avance se produciría tanto en las características de los países (primero los más cercanos, no necesariamente en términos geográficos, sino culturales donde la forma de hacer negocios fuese más similar a la del país de origen) como en la naturaleza de las actividades a realizar (desde la exportación a la inversión directa). Por otra parte, el modelo OLI (Dunning, 1980) plantea que es la combinación de ventajas de propiedad, localización e internacionalización la que explica si una empresa se centra en el mercado nacional, si exporta o si tiene inversiones directas en el extranjero.

En los años noventa, la inversión directa de las empresas españolas era escasa y tenía mayoritariamente como objetivo servir de apoyo a la comercialización de la producción que estas empresas realizaban en España. Sin embargo, los modelos

teóricos existentes no habían considerado de forma específica este tipo de inversión, sino que en el caso de la inversión directa buscaban explicar aquella que, ya fuera de carácter horizontal o vertical, tuviese un carácter productivo. Dada la realidad de las empresas del sector industrial español, se planteó que la inversión en redes comerciales podía ser un paso intermedio dentro del modelo de internacionalización de la Escuela de Uppsala que debería considerarse de forma intermedia entre la actividad exportadora y la que supusiese la fabricación en el extranjero. En la misma línea que los resultados existentes para otros países que utilizaban este marco, se planteó que sería la acumulación de conocimiento y experiencia los que justificarían que las empresas, en sus procesos de internacionalización, desarrollasen una nueva etapa que suponía dotarse de una red comercial propia para exportar.

Para ello, se planteó un modelo econométrico donde la existencia de una red comercial fuese un paso intermedio entre la exportación y la inversión productiva en el extranjero. Los resultados de la estimación del mismo confirmaron que existía dicha etapa intermedia y que respondía a la acumulación de conocimiento y experiencia que tenían las empresas españolas del sector industrial. Ello permitió integrar las teorías microeconómicas de la internacionalización basadas en la competencia imperfecta y la acumulación de activos específicos. Se constató que, al haber unos costes fijos de entrada a un nuevo mercado, deben ser unos mayores márgenes los que permitirán cubrirlos, y esos márgenes se obtienen gracias a la diferenciación del producto. En este caso se está confirmando que la decisión de exportar y el modo de llevarla a cabo (con una red propia o a través de empresas externas) está movida por factores que determinan los beneficios brutos y los costes relativos de utilizar el mercado o la jerarquía para gestionar la transacción.

Dentro de este proceso gradual se observó que muchas de las empresas que habían realizado inversiones directas para comercializar sus productos presentaban, en términos de sus exportaciones, un grado de apertura al exterior mayor que el de aquellas empresas que no tenían dichas redes comerciales. Se planteó como hipótesis que la existencia de dicha red comercial en el extranjero propia de la empresa era el factor que promovía las exportaciones (y por tanto explicaba la mayor intensidad exportadora de las mismas) o si es que esa mayor intensidad exportadora era consecuencia de un mayor conocimiento de los mercados exteriores, *know-how* para adecuar su producción al exterior, etc. que justificase que las empresas hubiesen realizado esta inversión en el exterior en la línea del modelo gradualista apuntado en el modelo de la Escuela de Uppsala.

Partiendo de los datos de la *ESEE* y con las técnicas econométricas correspondientes para un caso que cabía plantear como de ecuaciones simultáneas con una

de las variables de carácter binario (tener o no tener una red propia) y la otra limitada (el porcentaje de ventas en el exterior), se estimó el correspondiente modelo. La conclusión fundamental fue que, una vez que se tenía en cuenta que un mayor volumen de exportaciones era un factor explicativo de la existencia de una red comercial propia, esta opción no ayudaba a alcanzar una mayor intensidad exportadora de las empresas (Merino y Salas, 2002). Este resultado se consideró especialmente importante en la medida en que aquellas políticas encaminadas a apoyar de forma generalizada a las empresas a tener su propia red comercial perdían sentido si la empresa no había alcanzado el grado de maduración suficiente para que su presencia en el mercado internacional resultase exitosa.

### 3. LA PRESENCIA Y EL EFECTO DE MULTINACIONALES EN ESPAÑA

Junto al estudio de la internacionalización de las empresas españolas, el estudio de la internacionalización del sector industrial español que se aborda en la tesis se completó con el efecto que supone para el mismo la actividad de las empresas de otros países.

El primer tema que se aborda es la importancia en términos de empleo y actividad en el mismo utilizando datos de distintas fuentes. En los años noventa se produjeron una serie de casos de retirada de empresas multinacionales en España con un gran impacto social, además de las repercusiones económicas que tuvo tanto por sus efectos directos e indirectos. Sin embargo, en ese momento se desconocía si era un fenómeno extendido o sólo se refería a una serie de casos de gran repercusión social o mediática. Por primera vez, se abordó un estudio sistemático de la retirada del capital extranjero en España mostrándose que aquel fenómeno que destacaba no tenía un carácter ni mucho menos generalizado aunque en algunos sectores como “material y accesorios eléctricos” o “productos químicos” se producían casos importantes. Aunque tampoco podía calificarse como un proceso generalizado, sí que se detectó que un conjunto relevante de empresas acometieron una importante reducción del valor añadido que generaban en España, al adquirir *inputs* más elaborados en otros países. Este estudio permitió actualizar algunos datos sobre la importancia de las empresas extranjeras en nuestro país, dar una idea más extensa al utilizar datos de empresas en lugar de los derivados de los flujos de inversión y mostrar la tendencia a la desinversión que llamó la atención a partir de una serie de casos (Merino, 2003).

Además de este efecto que cabe calificar de “directo”, la presencia de empresas extranjeras tiene efectos “indirectos” sobre el tejido productivo nacional. La literatura había señalado hasta el momento que la presencia de empresas extranjeras, que cuentan con una superioridad tecnológica, gerencial, etc. puede generar des-

bordamientos (*spillovers*) en las empresas nacionales en la medida en que parte de ese conocimiento se transmite a las empresas del país de acogida. Además, la demanda de bienes o servicios intermedios de mayor calidad puede repercutir en una mejora de los mismos que termina favoreciendo a todas las empresas. Para contrastar si este efecto es relevante en el sector industrial español, primero se analizan con detalle las diferencias entre las empresas nacionales y extranjeras (Merino y Salas, 1996) para analizar posteriormente la relación entre la productividad de las empresas españolas y el peso que tienen las empresas multinacionales en cada uno de los sectores de la industria manufacturera española, concluyéndose la existencia de una mayor relación positiva, al igual que se había encontrado en otros países (Merino y Salas, 1995).

En esta línea, la innovación es una de las estrategias que se puede ver afectada, puesto que esta es una estrategia a la que las empresas pueden recurrir para hacer frente a la competencia. Ampliando el marco conceptual existente (por ejemplo Bertschek, 1985) se planteó que la competencia exterior debía diferenciarse en función de si provenía de multinacionales extranjeras instaladas en España o si lo hacía por la vía de las importaciones. Mientras que la competencia de multinacionales ubicadas en España puede generar un cierto desincentivo, si los anteriores *spillovers* son relevantes, la competencia de las importaciones no lo produciría. A través de la estimación de un modelo econométrico se concluyó que en efecto la competencia extranjera incentiva la adopción de innovaciones de producto por parte de las empresas españolas, pero la parte de la competencia que se debe a multinacionales ubicadas en España tiene un menor efecto por la existencia de los citados *spillovers*.

#### 4. CONCLUSIONES

La tesis titulada *La internacionalización del sector industrial español* que dirigió el profesor Vicente Salas y se defendió en 2001 en la Universidad de Alcalá abordó la internacionalización del mismo desde la perspectiva de las empresas, puesto que son estas las protagonistas del mismo. El estudio de las empresas como unidad de análisis se ha revelado en esta tesis como un enfoque adecuado para conocer algunas de las características relevantes que no habría sido posible conocer con un enfoque agregado, a la vez que ayudó a comprender mejor el comportamiento de las empresas y algunos rasgos relevantes del tejido productivo español. Tanto los temas vinculados a la salida al exterior de las empresas españolas como la importancia y consecuencias de la presencia de empresas extranjeras en el mercado español, son elementos que necesitaban de un estudio más profundo. Las ideas y sugerencias del profesor Vicente Salas y el aprovechamiento de la información

estadística que proporcionaba la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales* hicieron posible que esta tesis llegara a buen puerto respondiendo a los objetivos planteados. El autor de la tesis no quiere dejar pasar esta ocasión para mostrar su agradecimiento por el apoyo y estímulo que personalmente ha recibido del profesor Vicente Salas, junto a la contribución al conocimiento que para todos ha supuesto resultado de su reflexión y estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

DUNNING, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11, pp. 9-31.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International business Studies*, 8, pp. 23-32.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, pp. 305-322.

MERINO, F. (2003). Desinversión de las multinacionales extranjeras. ¿Casos aislados o un fenómeno generalizado? *Economía Industrial*, 352, pp. 133-144.

MERINO, F. y SALAS, V. (1995). Empresa extranjera y manufacturera española. *Revista de Economía Aplicada*, 9, pp.105-131.

MERINO, F. y SALAS, V. (1996). Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero. *Papeles de Economía Española*, 66, pp. 191-208.

MERINO, F. y SALAS, V. (2002). Causes and consequences of export channel integration. *Spanish Economic Review*, 4(4), pp. 239-259.

## CAPÍTULO 6

# RECURSOS Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MANUFACTURERAS EN ESPAÑA

Silvia Abella Garcés\*

### 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación de esta tesis doctoral contiene un estudio de la empresa familiar (EF) manufacturera en España.

La tesis se pregunta si la propiedad familiar de la empresa condiciona su base de recursos y capacidades para la actuación estratégica en el mercado, en competencia con otras empresas; así como sobre los fundamentos teóricos en que se sustentan las diferencias esperadas y si las diferencias se concretan en unos recursos y capacidades concretos o, por el contrario, están generalizadas. Finalmente, realiza un minucioso estudio de la actividad exportadora de las empresas familiares manufactureras en España, su importancia y determinantes.

En concreto, las principales preguntas de investigación a las que se trata de dar respuesta son: ¿existen diferencias en el perfil de los recursos, de tecnologías productivas, de productos y mercados entre las empresas familiares y las que no lo son?, ¿cuáles son las razones que pueden explicar tales diferencias?, ¿se corroboran las predicciones generales por la evidencia empírica que proporciona la empresa manufacturera española?, ¿existen diferencias en la actividad exportadora y sus determinantes entre la empresa manufacturera española familiar y no familiar (ENF)?

Estas preguntas ya habían sido propuestas por otros autores. La diferencia entre sus trabajos y el nuestro eran, en primer lugar, la base de datos utilizada (que permitía comparar EF y ENF); y en segundo lugar, la metodología, que es la propuesta

---

\* El presente capítulo recoge la síntesis de una tesis doctoral dirigida por el profesor Vicente Salas.

por Heckman, y que permite la comparación entre EF y ENF de variables de naturaleza dicotómica y variables continuas, en particular cuando las dos variables están entrelazadas. Los modelos se explican en función de una *dummy* de propiedad y en función de *dummies* de sector, tamaño y tiempo.

Además, esta metodología permite tener en cuenta que la decisión sobre la magnitud de la variable estudiada (en nuestro caso, el volumen de exportación) puede estar condicionada por la decisión previa de hacer o no hacer (en nuestro caso, realizar o no exportaciones), es decir, la metodología de Heckman permite controlar por el posible sesgo de selección en que puede incurrirse cuando se compara directamente la magnitud de la variable estudiada en empresas de diferente forma de propiedad.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación el contenido de la tesis se estructura en cuatro capítulos centrales, una introducción, conclusiones y bibliografía.

## 2. CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo primero, “Economía y Gestión de la empresa familiar”, sirve de marco teórico para justificar los resultados obtenidos a la hora de corroborar o refutar las hipótesis generales de la tesis, para lo cual nos basamos en tres marcos teóricos: el modelo de los tres círculos, la teoría de agencia y la teoría de recursos y capacidades. En concreto, el capítulo presenta evidencias sobre: la importancia de la EF en la economía; la problemática de la definición de EF y las consecuencias para el estudio de esta forma de empresa de elegir una definición u otra; y el marco conceptual propuesto para su estudio. La revisión de la literatura nos permite extraer una serie de hipótesis generales, que son las que se trata de analizar en la tesis. En concreto: la sensación de independencia y control de su propio destino que experimentan los propietarios de la EF tiene consecuencias positivas en la productividad de las personas y en la forma de hacer las cosas; la orientación a L/P de la EF le permite tener capacidad para abordar inversiones inciertas, a largo plazo; aunque esta perspectiva a largo plazo no se refleja en la edad de estas empresas, ya que su vida media es inferior a la de las ENF; el deseo de mantener la propiedad en manos de la familia les lleva a preferir la autofinanciación, lo que puede dar lugar a problemas de crecimiento; no obstante, esto da lugar a que la EF soporte unos niveles de deuda menores, aunque supone que el coste de capital sea mayor debido a la concentración accionarial; la EF parece tener un mayor compromiso con los trabajadores (que se ve recompensado con un mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa). Lo que se manifiesta en el hecho de que este tipo de empresas suelen tener prácticas de trabajo más flexibles para sus empleados, pagan mayores

salarios; sin embargo, y a pesar de esta preocupación por sus empleados, la relación con éstos puede complicarse debido al hecho de que la EF prefiere ascender a puestos directivos de mayor responsabilidad a los trabajadores miembros de la familia, lo que perjudica a la empresa en cuanto a su oferta de talento y habilidades, al mismo tiempo que supondrá un problema a la hora de atraer y retener a personal directivo cualificado. No obstante, este sistema de promoción reduce los costes de agencia generados por la falta de unión entre los intereses personales y colectivos. En cuanto a la estrategia de las EF, la literatura considera importante tener en cuenta que ésta es inseparable de los objetivos familiares. Esto implica que las estrategias de la EF son a largo plazo, más unificadas y con un mayor compromiso para alcanzarlas, ponen énfasis en el crecimiento potencial de la empresa frente al crecimiento a corto plazo de las ventas, lo que puede implicar un crecimiento más lento, son más creativas y prestan más atención a la I+D, se suelen centrar en negocios intensivos en trabajo y están centradas en mercados locales.

Como conclusiones generales del primer capítulo podemos decir que existen multitud de definiciones sobre qué es una empresa familiar, lo cual dificulta el estudio comparativo de las mismas, dado que los diferentes estudios realizados utilizan diferentes definiciones. Existe una necesidad de controlar por tamaño, sector de actividad y tiempo. Si la comparación entre EF y ENF se lleva a cabo sin controlar por las diferencias en la distribución por tamaños, sectores y años de unas empresas y otras, una parte de las diferencias observadas serán atribuibles a estas variables y no estrictamente a la propiedad. No existe un marco teórico desarrollado exclusivamente para la empresa familiar. Por ello, en esta tesis tratamos de justificar los resultados obtenidos en base a tres de los modelos más utilizados: el modelo de los tres círculos. Teoría de Agencia y Teoría de los Recursos y Capacidades.

Por último, podemos decir que las principales hipótesis que pueden derivarse de la revisión de la literatura realizada son que las empresas familiares son más trabajo intensivas, existe cierta especialización por sector de actividad, menor tamaño y más límites a la financiación ajena.

Los capítulos segundo y tercero realizan un análisis empírico de diferentes recursos tanto de carácter tangible (capítulo 2) como intangible (capítulo 3) para comprobar si se cumplen las hipótesis obtenidas de la revisión de la literatura en el capítulo 1.

La revisión de la literatura sobre EF plantea la hipótesis general de que *la propiedad familiar impone una serie de restricciones y preferencias sobre el comportamiento de la empresa, suficientemente diferenciados de los que están presentes en la ENF como para esperar que la forma de propiedad de la empresa tenga conse-*

*cuencias sobre la especialización sectorial, dimensión, recursos y estrategias competitivas de las empresas.*

De forma que los capítulos dos y tres presentan primeras evidencias de la comparación entre EF y ENF en cuanto a sus características estructurales de: tamaño, sector y edad. Así como se analizan diferentes recursos que acumulan, preferentemente, unas empresas y otras.

La investigación académica se ha ocupado previamente de estudiar la relación entre propiedad familiar de la empresa y recursos, sin embargo, existe cierto consenso en que son todavía insuficientes tanto por la falta de coincidencia de las conclusiones a que llegan los distintos trabajos como por el hecho de que falta una mayor precisión conceptual a la hora de relacionar propiedad, recursos y estrategia de la empresa. *Nuestra aportación* a la literatura existente se centra en la realización de un análisis empírico que permita corroborar o descartar las hipótesis propuestas por la literatura acerca de recursos y estrategias diferenciadoras entre EF y ENF; además, el marco conceptual y la metodología de análisis empírico podría servir de punto de partida para poder profundizar más en el estudio de la EF y poder realizar comparaciones no solo a nivel de empresas manufactureras españolas sino también de otros sectores y países, de forma que podamos comprobar si las EF presentan comportamientos similares en todos los países y en los diferentes sectores, o no.

La *base de datos* utilizada es la que proporciona la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)*. Dicha encuesta está elaborada por la Fundación Empresa Pública (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) sobre un panel de alrededor de 2.500 empresas manufactureras españolas.

El *periodo de estudio* es el comprendido entre 1994 y 1998, ya que, aunque se dispone de información desde 1990, hay variables que sólo empiezan a recogerse en la encuesta a partir de 1994. No obstante, presenta dos posibles inconvenientes: 1) únicamente considera las empresas a partir de diez trabajadores, por lo que, dado las características de las empresas españolas, quedan fuera de dicho estudio un número importante de empresas; 2) solamente analiza el sector manufacturero.

La nuestra se divide en dos submuestras: EF y ENF. Para determinar qué es EF consideraremos la *definición* propuesta por Lansberg (1988), de forma que consideraremos como empresas familiares, aquellas en las que coincide propiedad y control. La *ESEE* contiene una pregunta en la que la empresa entrevistada tiene que responder si existen miembros de la familia ocupando puestos de control en

la empresa. En función de la respuesta, la muestra se divide en dos submuestras: EF (cuando contestan afirmativamente a la pregunta) y ENF (en el resto de casos).

Por otro lado, se eliminan de la muestra las empresas individuales, ya que en estas siempre coinciden propiedad y control y, por lo tanto, no es posible en dicho colectivo de empresas elegir entre ser familiar o no, ya que en la empresa individual no es posible separar la empresa del empresario.

El estudio se realiza teniendo en cuenta la revisión realizada sobre como la Teoría de Recursos y Capacidades puede explicar la existencia de diferencias en los recursos que acumula la EF y la ENF en la manufactura española. Para ello, se realizan diferentes análisis econométricos que varían en función del tipo de variable que se está analizando. En concreto, se utiliza los análisis: probit, mínimos cuadrados ordinarios y Heckman.

En cuanto a los resultados obtenidos, en primer lugar analizamos las variables de control. Con respecto a la variable tamaño, se observa que las EF se concentran sobre todo en los tamaños más pequeños y que el número de EF, disminuye en el tiempo en prácticamente todas las clases de tamaño. La disminución en el tiempo del tamaño de la EF debe tomarse con cautela ya que puede ser que algunas de las empresas que aparecían en la *ESEE* en 1991 hayan cambiado de propiedad o no hayan contestado a la encuesta en 1998. Por su parte, se muestra que las proporciones más bajas de EF se encuentran en los intervalos de edad más extremos.

La tercera característica estructural dentro de la cual se comparan las EF y ENF es la del sector de actividad, mostrándose que la proporción de EF es desigual en unos sectores de actividad que en otros. Existe un cierto predominio de las EF en los sectores más tradicionales como Textil, Cuero y Productos Metálicos, mientras que tiene una presencia muy baja en sectores de mayor contenido tecnológico como Química y en sectores dominados por empresas multinacionales como la Automoción.

Estos resultados, por lo tanto, justifican el uso de estas tres variables como variables de control, por las razones comentadas anteriormente.

Los resultados muestran que, controlando siempre por tamaño, sector y tiempo, la probabilidad de utilizar el crédito bancario a C/P por las EF es similar al de las ENF, sin embargo, la EF utiliza más la financiación bancaria a L/P. La propiedad incide en el coste de la financiación bancaria a C/P, pero no en el de la financiación bancaria a L/P. En concreto, la EF soporta un coste a C/P mayor. La proporción de financiación ajena sobre el total del pasivo es mayor entre las EF, no existiendo diferencias estadísticamente significativas en cuanto al porcentaje de deuda a C/P ni a L/P sobre

pasivo entre EF y ENF. En cuanto a las modalidades de fabricación, los resultados permiten afirmar que la EF utiliza en mayor medida que la ENF sistemas de fabricación en lotes, es decir, posiblemente más adaptados a las necesidades concretas de los clientes. La estimación del modelo sobre tecnologías avanzadas de fabricación muestra que la EF tiene mayor probabilidad de utilizar estas tecnologías que la ENF, posiblemente porque favorecen la flexibilidad necesaria para explicar sin incrementos de costes excesivos, las modalidades de fabricación por lotes. La comparación de los recursos humanos entre EF y ENF se ha realizado en varias dimensiones: composición de la plantilla, coste laboral por trabajador, productividad y compromiso del trabajador con la empresa. Puesto que las decisiones sobre composición, salario y productividad de los trabajadores pueden estar condicionadas por la tecnología de producción de la empresa, en este apartado la comparación entre EF y ENF se realiza controlando por intensidad de capital de la empresa, además de controlar por tamaño, sector y tiempo. Los resultados obtenidos muestran una menor cualificación de los trabajadores de las EF. En cuanto a la utilización de trabajadores con contrato eventual, es mayor entre las EF que entre las ENF. Por último, se confirma la hipótesis de mayor compromiso por parte de los trabajadores de EF (mayor número de horas trabajadas).

Dentro del bloque de *recursos intangibles* interesa comparar las decisiones que llevan a acumular activos tecnológicos, activos utilizados en la comercialización y ventas de los productos, decisiones que implican más o menos diversidad y formas de acceso a los mercados, entre EF y ENF.

La primera cuestión a determinar es si las EF y ENF difieren en cuanto a la propensión a realizar actividades de I+D y en cuanto al esfuerzo relativo en esta actividad. La evaluación de la actividad innovadora de las empresas se realiza en función de los resultados obtenidos de la I+D. Para ello se tienen en cuenta la obtención de patentes y la generación de innovaciones de producto y de proceso, obteniéndose que las innovaciones en producto y proceso se realizan en mayor medida en las EF que en las ENF. Por último, se analiza la propensión de las empresas a realizar las actividades de I+D solas o en colaboración con otras empresas o instituciones, observándose que las EF y ENF muestran una propensión a colaborar en actividades de I+D similar.

El segundo grupo de activos intangibles que se analiza es el que conforman el capital comercial de las empresas, siendo publicidad y canales de distribución las variables en las que se concreta la comparación de las EF y ENF. En cuanto a realizar publicidad de marca, los resultados muestran que la propiedad no influye en la propensión a realizar este tipo de publicidad. En cuanto al tipo de canal de distribución utilizado por las empresas para la venta de sus productos, los resultados indican

que la propiedad no influye en la importancia relativa del canal mayorista y del canal minorista en la venta del producto. Sin embargo, las EF venden una proporción menor de sus producciones directamente al mercado que las ENF.

En lo referente a las características de los mercados donde las empresas participan, la estimación muestra que las EF, con respecto a las ENF, tienden a situarse en mercados relativamente más dinámicos, en mercados donde la concentración de la oferta es menor, concentra una menor proporción de sus ventas en los tres clientes más importantes y una menor proporción de compras en sus tres proveedores principales. Se aprecia también una menor cuota de mercado de la EF y una menor concentración de ventas en su mercado principal. Sin embargo, la EF obtiene un margen superior.

Por otro lado, los resultados muestran la no significación estadística del coeficiente de la variable EF respecto al alcance de las actividades, lo cual indica que la forma de propiedad no influye en el mayor o menor alcance geográfico de los mercados donde la empresa vende sus productos.

La variable de inmovilizado material por trabajador empleado nos indica la intensidad de capital que lleva incorporada la tecnología de producción de la empresa. Los resultados muestran que, efectivamente, existe una relación significativa y negativa entre la variable de propiedad y la intensidad de capital, lo que indicaría que las EF son más trabajo intensivas que las ENF. La productividad del trabajo es menor en las clases de tamaño también menores. Parte o toda esta diferencia puede explicarse por el hecho de que las empresas de menor tamaño tienden a utilizar tecnologías más trabajo intensivas. Y la comparación de la productividad entre EF y ENF revela que no puede rechazarse la hipótesis de igual productividad. Sin embargo, sin controlar por intensidad de capital, se obtiene que la productividad por trabajador de las EF es menor, lo que pone de manifiesto la importancia de aplicar los controles adecuados cuando se hacen inferencias sobre la eficiencia productiva de unas empresas y otras. Como era de esperar, los resultados muestran que el coste laboral nominal por trabajador crece en el tiempo y aumenta con el tamaño de las empresas, tanto para las EF como para las ENF. La comparación pone de manifiesto que las EF pagan a sus trabajadores un salario medio inferior al salario medio que pagan las ENF. Por otra parte, los resultados muestran también que la propensión a realizar I+D aumenta con el tamaño de la empresa. Sin embargo, la relación entre tamaño e I+D desaparece cuando la variable de innovación es el esfuerzo en I+D. La no significación estadística del coeficiente de EF permite aceptar la hipótesis nula indicando que la propiedad no influye en la decisión de hacer I+D. Sin embargo, el coeficiente positivo y significativo de EF en la estimación MCO indica que controlando por el resto de variables la EF realiza un mayor esfuerzo en

I+D que la ENF. El porcentaje de empresas que realizan publicidad, propaganda y relaciones públicas, así como su gasto sobre ventas, aumenta conforme aumenta el tamaño de las empresas, y esto ocurre tanto en las EF como en las ENF. El coeficiente de EF en la estimación probit con la variable dependiente PUBLI, controlando por sector, tamaño y año, no es estadísticamente significativo (acepta la hipótesis nula de que la propensión es similar entre EF y ENF). Por otro lado, tampoco se encuentran diferencias sistemáticas en el gasto en publicidad entre EF y ENF.

En el cuarto capítulo se analiza el performance de la EF frente a la ENF, centrándonos para ello en el caso concreto de la actividad exportadora. En concreto, el *objetivo* de este capítulo es analizar los determinantes de la decisión de exportar y del volumen relativo de exportaciones en las empresas manufactureras españolas, de forma que podamos ver si existen o no diferencias en dichos determinantes entre EF y ENF. Para ello, como en los capítulos anteriores, se utiliza la información que proporciona la ESEE, para el periodo 1994-1998.

El análisis empírico se realiza utilizando el modelo de Heckman, que nos permite en primer lugar, discriminar si la empresa exporta o no y, en segundo lugar, para las empresas exportadoras, cuáles son los determinantes de su intensidad exportadora.

Las hipótesis que se contrastan hacen referencia al hecho de que el tamaño afecta a la propensión y a la intensidad exportadora. En concreto, a mayor tamaño, mayor probabilidad de exportar, sin embargo, en cuanto a la intensidad exportadora, esta dependerá de la relación entre el tamaño de la empresa y sus recursos organizacionales. Respecto a la dotación de intangibles, la hipótesis a contrastar es que la propensión exportadora es mayor entre las empresas con dotación de intangibles y la intensidad exportadora crece con la intensidad de dichos intangibles. Por otro lado, se pretende demostrar también que tanto la propensión como la intensidad exportadora aumentan con la edad de la empresa. Centrándonos en diferencias entre EF y ENF, las hipótesis son que la probabilidad de exportar y la intensidad exportadora son menores entre las EF que entre las ENF, aunque también se analiza la hipótesis de que la diferencia en probabilidad de exportar entre EF y ENF disminuye al controlar por variables de tamaño y sector de actividad. Por último, las últimas hipótesis a contratar son que los modelos de propensión exportadora e intensidad exportadora son diferentes para EF y ENF.

Los principales resultados obtenidos son, en primer lugar, en cuanto a la *propensión exportadora*, que el tamaño (medido en términos del logaritmo de las ventas) parece condicionar el proceso de exportación, de forma que la probabilidad de que una empresa exporte aumenta a medida que su tamaño sea mayor, confirmándose

la hipótesis 1. La propensión a exportar es mayor entre las empresas que acumulan activos intangibles, de diversa naturaleza. La propensión exportadora es mayor entre empresas que hacen I+D, las empresas que realizan publicidad de marca y las empresas con más titulados universitarios, es decir entre empresas con activos tecnológicos, comerciales y humanos. Estos resultados estarían confirmando la hipótesis 2, así como las hipótesis 2a, 2b y 2c. La experiencia acumulada, edad de la empresa, también es un factor que afecta positivamente a la propensión a exportar, aceptando la hipótesis 3. Entre las variables de control, los resultados sugieren que la presencia de capital extranjero en la empresa aumenta la propensión a exportar, mientras que se observa una cierta inercia temporal a aumentar la proporción de empresas exportadoras posiblemente por una inercia o aprendizaje natural, aunque sin un patrón claro, pues el coeficiente estimado para el último año es menor que para el año anterior. Por otra parte, la integración vertical de la empresa parece afectar negativamente a la propensión a exportar, mientras que la estandarización del producto no tiene efecto significativo.

Cuando los resultados se presentan separados para EF y ENF, el modelo de propensión exportadora de la EF es diferente al de la ENF, siendo las diferencias de distinto signo en unas variables y otras. Un primer resultado de interés es que el coeficiente estimado la variable propiedad es negativo y significativo, mientras que el coeficiente del tamaño es positivo y también significativo. El coeficiente negativo y significativo de probabilidad de hacer actividades de I+D indica que la posesión de activos intangibles de carácter tecnológico tiene un menor impacto en la propensión a exportar de la EF. Por el contrario, la experiencia acumulada por la edad tiene un impacto mayor en la propensión a exportar entre las EF. La evidencia empírica sugiere que, para la EF, en la decisión de exportar tienen un efecto positivo mayor los recursos internos acumulados por la experiencia que proporciona la edad de la empresa, que los recursos generados a través de actividades de I+D. En las EF, la estandarización de producto tiene un efecto positivo en la propensión a exportar que no se detecta entre las ENF; mientras que el efecto negativo de la integración vertical de la empresa en la propensión a exportar es más pronunciado entre las EF. Por lo tanto, estos resultados permiten aceptar la hipótesis 5, que postulaba que los modelos de determinantes de la propensión exportadora de EF y ENF son diferentes.

En cuanto a la *intensidad exportadora* de las empresas, aumenta con el tamaño. La hipótesis de que, controlando por tamaño, las exportaciones aumentan con la dotación de intangibles de las empresas solo se acepta para el caso de los activos tecnológicos, mientras que las exportaciones disminuyen según aumentan los gastos en publicidad y la formación de los recursos humanos. De acuerdo con estos resultados, no podemos aceptar ni rechazar la hipótesis 7, debido a que se acepta

H7b pero no H7a ni H7c. La edad de la empresa no afecta al volumen de exportaciones (por lo que se rechaza la hipótesis 8), ni tampoco se aprecian efectos significativos de las variables de control, incluidas las variables de tiempo.

Las diferencias entre los modelos que explican la actividad exportadora de EF y ENF vuelven a ponerse de manifiesto cuando la actividad exportadora se aproxima a través del volumen de exportaciones, estimación MCO. El coeficiente de la variable propiedad es nuevamente negativo y significativo (aceptándose, por tanto, la hipótesis 9) mientras que el de tamaño es positivo y significativo. Entre las EF, la intensidad de exportaciones es mayor en las empresas de mayor tamaño que en las de menor tamaño. La influencia de los activos intangibles en la intensidad exportadora de las EF, en comparación con la que tienen estos recursos en las ENF, muestra un patrón similar al que se observa en la propensión exportadora. El signo del coeficiente de la variable multiplicativa de gasto en I+D es negativo, aunque no significativo, mientras que los coeficientes de las multiplicativas de gasto en publicidad y titulados son positivos y significativos. En la EF los activos intangibles vinculados al capital humano tienen un efecto positivo en el volumen de exportaciones, mientras que la relación negativa entre volumen de exportaciones y esfuerzo en publicidad es menos marcada. La edad, la proporción de capital extranjero y la integración vertical de las empresas, no muestran efectos diferenciados en las RF y ENF. Sin embargo, los coeficientes de las variables de tiempo multiplicadas por EF son negativos y significativos en los últimos años, lo cual sugiere que en estos años las exportaciones de las EF han tenido una evolución en el tiempo por debajo del observado en las ENF, e incluso su crecimiento es negativo. El diferente comportamiento de las variables multiplicativas en cuanto a su efecto en la intensidad exportadora estaría indicando, pues, un modelo de exportación distinto para las EF y ENF, aceptando, por tanto, la hipótesis 10.

### 3. CONCLUSIONES

Como *conclusiones generales*, la evidencia empírica presentada en la tesis nos permite responder a las preguntas de investigación planteadas. La tesis ha llevado a cabo el análisis de los recursos de EF en comparación con los de las ENF. Para ello, nos hemos basado en una muestra obtenida de la *ESEE* durante el periodo 1994-1998, que permite diferenciar entre EF y ENF. Como hemos podido observar, algunos de los resultados obtenidos corroboran las premisas recogidas en la literatura sobre EF, aunque otros no lo hacen. En concreto, con respecto a los *recursos financieros*, podemos concluir que existe contradicción con la afirmación de que la EF tiende a endeudarse más que la ENF (controlando por tamaño, sector y tiempo). No se aprecian diferencias significativas económicamente entre EF y ENF en cuanto a utilización de deuda y su composición (aunque con matices).

El análisis de los *recursos físicos* muestra que la EF ahorra en volúmenes de inversión pero, en cambio, la inversión que realiza la acompaña de las tecnologías que pueden optimizar mejor su uso posterior. En los *recursos humanos*, la evidencia empírica presentada no corrobora la predicción que desde algunas perspectivas de la teoría de agencia realizan algunos autores sobre las externalidades positivas que genera la propiedad familiar en las relaciones laborales (confianza, lealtad y compromiso mutuo). Se observa un mayor control de la EF sobre los trabajadores y menor capacidad de éstos para extraer rentas de la organización. Para los *recursos de I+D e innovación* se corroboran en parte las conclusiones de trabajos previos. Las EF realizan un mayor esfuerzo en I+D pero el resultado del mismo (en términos de patentes) es similar, lo que sugiere que son menos eficaces que las ENF a la hora de obtener resultados de la innovación. No obstante, esto se pone en duda ya que la propensión a introducir innovaciones de producto y proceso es mayor en las EF. En cuanto a la propensión a colaborar con clientes, proveedores y Universidad es similar. Sobre el *capital comercial*, existe la misma propensión a realizar actividades de publicidad, incluida la publicidad de marca, y mismo esfuerzo relativo.

En cuanto a los *recursos intangibles*, las EF dan prioridad a los activos intangibles sobre los tangibles.

La EF está presente en *mercados* expansivos y con menor concentración de la oferta; tiende a concentrar menos las ventas a clientes y las compras a proveedores; sin embargo, no existe evidencia en cuanto a preferencia relativa de las EF por mercados locales (contradicción literatura). La EF presenta un mayor margen bruto de explotación (rentabilidad), por lo que parece que rentabilizan mejor sus recursos.

Por último, en cuanto a la *actividad exportadora*, los principales resultados que podemos comentar muestran que la dimensión y dotación de activos intangibles son los principales factores que explican la actividad exportadora; el modelo que explica la actividad exportadora de la EF es distinto al de la ENF (tanto en propensión como en intensidad); la relación tamaño-propensión exportadora es más intensa en la EF; la intensidad exportadora de la EF va unida a una mayor dotación de capital humano.

Por lo tanto, podemos decir que *nuestro estudio permitió* contribuir al conocimiento de la EF bajo el marco conceptual de la economía y la dirección estratégica, además de poner de manifiesto la necesidad de llevar a cabo las comparaciones entre ambos colectivos de empresas controlando por sector de actividad y tamaño.



## CAPÍTULO 7

# FACTORES COMPETITIVOS DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DE LOS DISTRITOS INDUSTRIALES: UN ESTUDIO DE LA INDUSTRIA CERÁMICA DE REVESTIMIENTO BRASILEÑA

Valmir Emil Hoffmann \*  
Francesc Xavier Molina Morales

### 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

Las tentativas teóricas para ofrecer una explicación de los factores competitivos de las empresas han estado tradicionalmente presentes en la literatura económica (algunos ejemplos son: Rumelt, Schendel y Teece, 1991; Nelson, 1992; Salas, 1993; Day y Rebestein, 1999). Las diversas perspectivas han enfatizado uno u otro factor o aspecto del problema. Así podemos encontrar desde una visión donde lo que determina la competitividad de las empresas es su posición en el mercado (imperfecciones del mercado de *outputs* [Porter, 1980]), hasta otras perspectivas que se centran en las competencias internas de las empresas (imperfecciones del mercado de *inputs* [Prahalad y Hamel, 1994]).

La competitividad puede ser alcanzada de modo individual, y por el contrario podemos pasar a considerar las relaciones interempresariales como el ámbito relevante de la competitividad (Ring y Van de Ven, 1992; Lado, Boyd y Hanlon, 1997). Dentro de esta última perspectiva, la que incide en las relaciones externas de las empresas se analizan las aglomeraciones territoriales de empresas y su forma particular de organización, así como su capacidad de generación de determinados recursos a partir de los cuales las empresas concentradas obtienen ventajas no disponibles para aquellas firmas que están dispersas y que se localizan fuera de las aglomeraciones.

---

\* El presente capítulo recoge la síntesis de una tesis doctoral dirigida por el profesor Vicente Salas.

El estudio de las aglomeraciones empresariales de base territorial presenta una serie de puntos de interés a partir de los cuales creemos que podemos justificar la elección de nuestro trabajo. Desde el punto de vista de la investigación temática, distintos autores y en diversas disciplinas vienen tratando este tema como un fenómeno relevante y actual. Como ejemplos podemos citar la Geografía Económica (Storper y Scott, 1989; Krugman, 1991), la Política Económica (Piore y Sabel, 1984; Best, 1990; Digiovanna, 1996; Mistri, 1999), la Sociología Económica (Saxenian, 1994; Lazerson, 1995), o la Estrategia (Porter, 1990; Enright, 1995). Podemos entender que este carácter multidisciplinario le da una transcendencia al fenómeno de las aglomeraciones territoriales, y al mismo tiempo destaca actualidad. Por otro lado, el avance en la construcción de una Teoría de la empresa basada en los recursos, las capacidades dinámicas y el conocimiento, igualmente ha sido considerable en la última década. Trabajos como los de Barney (1991), Nonaka (1991) y Teece, Pisano y Shuen (1997) entre otros muchos, sirvieron de fundamento para debate y un gran número de investigaciones ha sido desarrollado. Así, por un lado, hemos visto el interés que las concentraciones industriales han suscitado y, por otro, el avance de nuevas teorías explicativas de la competitividad empresarial, proponiendo visiones alternativas a los modelos basados en la posición de mercado que ocupa la empresa. Nuestro trabajo en consecuencia se basa teóricamente en la *resource-based view* (Barney, 1991; Peteraf, 1991; Wernerfelt, 1984); las redes de relacionamientos (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Powell, 1990); y finalmente los distritos industriales (Marshall, 1925), como fuente de recursos externos (Trigilia, 1993).

## 2. MÉTODO

El objeto de estudio que elegimos para nuestra investigación –la industria de cerámica de revestimiento brasileña– constituye un caso de máximo interés tal como muestran los estudios existentes. Entre estos trabajos predominan aquellos del área de ingeniería de materiales como los de Fernandes (1998) y Della Giustina (2001), o aquellos más centrados en la producción, como los de Souto (1994), Casarotto (1995) y Müller (1996), es decir, desde una óptica más de Ingeniería Industrial. Respecto a la economía nacional brasileña, esta industria supone, por ejemplo en mano de obra una ocupación de cerca de 190.000 personas, lo que da la idea de su importancia y también justifica su interés (ANFACER, 1998; 2000). A partir de una visión más aplicada y práctica nos planteamos poder diagnosticar la situación de esta industria y proceder a prescribir una serie de mejoras y acciones. Con dos concentraciones industriales importantes y el mayor mercado occidental para el producto, las estructuras supraempresariales existentes en el país tienen potencialidades para hacer frente a los desafíos propuestos por la competencia de los mercados globales actuales. Nuestro trabajo procura contribuir al desarrollo de estas potencialidades.

En cuanto al método, nuestro trabajo se puede clasificar como cualitativo, descriptivo, con recorte transversal. La recogida de datos fue realizada por dos vías: i) entrevistas no estructuradas (Richardson *et al.*, 1985), con veinte personas allegadas directamente a las instituciones de apoyo y soporte a la industria cerámica, en las ciudades de Criciúma, San Pablo, Santa Gertrudis, Río Claro y San Carlos, todas en el Estado de San Pablo. Todas las personas poseían un alto conocimiento técnico y/o gerencial de la industria cerámica. La segunda fuente de datos fue un cuestionario enviado a todas las empresas contactadas, siendo que ocho de ellos fueron enviados y respondidos por medios electrónicos (correo electrónico) y las demás, cuarenta y una, fueron realizadas personalmente por el investigador. Como el escopo del estudio que queríamos realizar era alcanzar toda la industria brasileña y no únicamente una muestra representativa y, considerando que no hay un listado completo y riguroso con todas las empresas existentes, como por ejemplo en ANFACER (2001), tuvimos que consultar varias fuentes para crearnos un listado propio de empresas. Determinamos la existencia de dos distritos industriales en Brasil (Criciúma y Santa Gertrudis), e igual otras empresas dispersas geográficamente. El universo y la muestra se pueden ver en la tabla 1. De los respondientes que han contestado a la encuesta un 94 por 100 eran directivos o gerentes de las empresas.

TABLA 1  
UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Localización	Empresa			
	Total del área	Contactadas	Encuestadas	Porcentaje de participación/área
Criciúma	19	16	12	63,15
Santa Gertrudis	40	36	19	47,50
Otras localidades	72*	30	18	25,00*
	47**			38,30**
Totales	131*	82	49	37,40*
	106**			46,22**

Notas: \*Con base al número total indicado por ANFACER (2001). \*\*Con base al número total de empresas del listado propio.

Fuente: Elaboración propia (2002).

Partimos de un cuestionario que se había aplicado en España, y que evaluaba como recursos compartidos: la relación con proveedores y competidores, la transmisión de conocimiento, el rol de las instituciones locales, la información colectiva y la percepción común. Y como desempeño, la rentabilidad, la participación de mercado y las innovaciones. Los datos han sido tratados a través de la estadística descriptiva, de comparación de medias, de matriz de correlación y por el análisis de la varianza (estadístico F y el test de Levene).

### 3. RESULTADOS

Como resultados, hemos identificado seis factores competitivos, que son así descriptos:

- *Factor I–Relación con los proveedores.* Como ya indicado en la literatura (Segenberger y Pyke, 1993; Schmitz, 1993), el tamaño no parece ser importante para la determinación de la existencia de los DI, pues en el caso de Brasil están presentes tanto pequeñas como medias y grandes empresas. Pero de manera distinta a lo que se encontró en Baden-Württemberg (Schmitz, 1993), donde las grandes empresas estaban poco integradas verticalmente, en Brasil las empresas en general están más integradas, lo que hace con que las relaciones con los proveedores no sean tan intensas como aquellas encontradas en Castellón.
- *Factor II–Relación con competidores.* Nuevamente en este factor percibimos el efecto de la estructura industrial como determinante de la distribución de papeles entre los distintos agentes. Problemas concretos de polarización en Criciúma y la estrategia de precios en Santa Gertrudis, además del modelo de expansión basado en la ruptura societaria familiar, impiden una mayor aproximación entre competidores, corroborando las ideas de Meyer-Stamer, Maggi y Siebel (2001).
- *Factor III–Transmisión de conocimientos.* Este factor es el primero en apuntar una aproximación entre los dos ejemplos. En Brasil lo que concluimos es que de modo general existe una formación para la mano de obra que es propia del distrito al cual pertenece y la movilidad de esta mano de obra se da dentro del DI, contribuyendo al acceso a canales informales de comunicación. O sea, como ya había sido comentado por Camisón y Molina-Morales (1998a), la movilidad interna de la mano de obra también en Brasil no constituye una pérdida para el conjunto del DI.
- *Factor IV–Papel de las instituciones.* De la misma manera, podemos concluir que este factor aproxima las dos realidades, difiriendo solamente en el papel que las instituciones asumen en cada uno de los países. En Brasil, el papel preponderante de las asociaciones e instituciones es de apoyo y soporte a la I+D, en cuanto que, en España, las empresas valoran más la tarea de prestación de servicios en las áreas de información de productos, atendiendo a la buena calidad en este servicio.

- *Factor V–Información colectiva compartida.* En este factor se vuelve a repetir el efecto de la estructura del distrito industrial. En un distrito canónico, como es el caso de Castellón, va haber mayor intensidad de información compartida (Martínez, 2001), ya que las empresas son de menor tamaño, más especializadas y más interdependientes. En el caso brasileño, las empresas están más integradas verticalmente, haciendo con que menos información colectiva sea compartida.
- *Factor VI–Percepción exterior común.* Respecto a los dos distritos brasileños concluimos que existe una reputación común propia de cada cual, es decir que existe una percepción exterior común, repitiendo los resultados ya apuntados en estudios anteriores (Molina-Morales, 2000; Martínez, 2001). Pero, existe una diferencia en cuanto la repercusión de la percepción que se refiere a la manera como la reputación afecta los dos distritos industriales brasileños. Mientras que en el caso de Criciúma esta reputación se siente más en los propios productos, y solo indirectamente en las empresas, en Castellón la reputación está directamente ligada a las empresas. Reflexionando sobre el caso brasileño, podemos decir entonces que en Santa Gertrudis y respecto a la reputación, la relación es más semejante a la de Castellón.

Los resultados revelan que las características definidoras de los DI que hemos descrito y sirvieron de base para nuestro estudio están presentes parcialmente en las aglomeraciones territoriales brasileñas que estudiamos, lo que nos permite identificar la existencia de dos distritos industriales en la industria de cerámica de revestimiento de Brasil, clasificándolos como modelos abiertos: un en la aglomeración territorial de Criciúma; y otro en la aglomeración territorial de Santa Gertrudis. Existen diferencias significativas entre los dos DI brasileños estudiados. Pero que existen más diferencias entre los DI brasileños y aquél español, cogido como referencia en términos del desarrollo de sus factores competitivos o externalidades. También que en la mayoría de las variables que investigamos en el DI de Castellón (España) presentan valores mayores a los de Brasil. Podemos identificar tres niveles entre los factores competitivos de Brasil y Castellón, a partir de las medias encontradas: en el nivel más próximo entre los DI, encontramos los Factores IV–*papel de las instituciones* y VI–*percepción externa común*. En un nivel medio de aproximación consideramos el Factor III–*transmisión de conocimiento*. En el nivel de mayor distanciamiento al modelo ideal, los datos de Brasil indican los Factores I–*Relación con proveedores*; II–*Relación con competidores* y V–*información colectiva compartida*.

#### 4. CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES Y LÍMITES

- Como hemos podido apurar en prácticamente todos los factores competitivos las empresas que están dentro de los distritos industriales tienen ven-

tajas sobre las empresas que están fuera de ellos. Solamente en el Factor I—*relación con competidores* es que hay cierta aproximación entre las empresas que están fuera de los DI y las empresas que están dentro de los distritos. Las diferencias más significativas están en el Factor V—*información colectiva compartida* y en el Factor VI—*percepción exterior común*, ambos a favor de las empresas que están localizadas dentro del DI. En trabajos anteriores (Molina-Morales, 1999, Molina-Morales, 2001b; Martínez-Fernández, 2001) ya se había concluido que las empresas de una misma industria que están aglomeradas territorialmente poseen un conjunto de externalidades que conlleva a la obtención de ventajas competitivas frente a las empresas que están fuera de las aglomeraciones.

- A partir de nuestros resultados, podemos afirmar que la pertinencia a los distritos industriales parece indicar un desempeño superior en términos de resultados netos, e influye en menor medida en la variación de ventas, la variación de resultados y el nivel de participación de mercado. En términos de resultados empresariales, lo que vemos es que hay dos resultados distintos en cada uno de los distritos. El distrito de Santa Gertrudis presenta unos beneficios mayores. Pero, con relación a Criciúma, observamos una diferencia significativa en términos de número de innovaciones.
  
- Pensamos que como primera posible contribución de nuestro trabajo estaría la presentación de una comparación interna a la industria de un país de empresas pertenecientes a diversas localizaciones. Entre los estudios realizados hasta el momento presente a los cuales tuvimos acceso y que tengan como objetivo la comparación entre distritos industriales, un punto en común es que trataron siempre de comparar realidades nacionales distintas. Por ejemplo, Molina-Morales (1999) comparó los distritos de Castellón en España con Sassuolo en Italia; Rabellotti y Schmitz (1999) investigaron tres distritos industriales de una misma industria en Italia, en México y en Brasil. Los estudios de las realidades nacionales siguieron dos caminos: la comparación de empresas que están fuera del distrito con aquellas que están dentro, como fue presentado por Martínez (2001); o la comparación de empresas que están dentro de distritos de un mismo país, aunque en industrias distintas, como el caso del estudio de Kristensen (1993). Un ejemplo de estudio de la misma industria en un mismo país fue el de Vet y Scott (1992), pero estos autores han aplicado el concepto de *cluster* para definir de las aglomeraciones en una misma área. Creemos que esta puede ser una de las contribuciones de nuestro trabajo en la literatura de los distritos industriales.

- Otra contribución se refiere a la aplicación de la Teoría de la Empresa a la industria cerámica en Brasil. Un estudio que trató de comparar la industria cerámica brasileña con la italiana y la española fue presentado por Meyer-Stamer, Maggi y Siebel (2001). Pero, los autores en el estudio brasileño presentaron una perspectiva de estudio de caso y usaron una perspectiva de *cluster* de para estudiar la industria cerámica *catarinense*, lo que a nuestro entender es una aproximación metodológica distinta que cuestiona los resultados pues refleja una realidad diversa del distrito industrial de Criciúma, ya que incluye una empresa que está a 200 km de distancia del mismo, y también por no tratar de la cerámica brasileña como un todo, ya que no menciona ni las empresas de Santa Gertrudis ni las empresas de que están en otras localidades.
- En términos comparativos con otros países, las concentraciones múltiples de una misma industria no son tan comunes. Pero en Brasil, seguramente debido a la extensión territorial y de sus mercados, existen, por ejemplo, varias concentraciones de manufactura de calzados, como en el Valle del Río de los Sinos (Estado do Río Grande del Sur), Franca (Estado de San Pablo) y San Juan Bautista (Estado de Santa Catalina); o de confección de vestidos, como en el Valle del Itajaí y Criciúma (Estado de Santa Catalina), San Pablo (Estado de San Pablo) y Goiânia (Estado de Goiás). Comparar distintas aglomeraciones de Brasil comprende ciertas dificultades logísticas y de infraestructura y la necesidad de desarrollar redes de investigadores locales, lo que puede ser complejo debido a los distintos intereses del medio académico y también por la escasez de recursos para este tipo de actividad. Creemos pues, que una última contribución se puede señalar se refiere a la industria de transformación brasileña por el hecho de que estamos comparando dos aglomeraciones distantes geográficamente, e importantes ambas en los ámbitos local y nacional. De ahí derivamos sugerencias directas a las instituciones locales y nacionales que tienen influencia en las industrias que, pueden tener iniciativas a partir de las conclusiones de nuestro trabajo, del conocimiento de la otra aglomeración y también de la realidad presente en el distrito utilizado como modelo canónico.

Este estudio presenta algunas limitaciones. La primera de ellas se refiere al número de empresas que participaron de la investigación. De un universo de 131 plantas industriales, conseguimos tener acceso a 49, lo que representa 37,4 por 100 del total. Esta participación que puede considerarse limitada se ha debido en parte a la carencia de informaciones más precisas acerca de la industria y en parte por la propia receptividad de las empresas. Aun así, creemos que la participación existente ha sido suficiente para posibilitar la generalización de nuestras conclusiones,

considerando otros trabajos ya realizados dentro del campo de la estrategia y sus respectivas muestras (Vet y Scott [1992] alcanzaron 16,7 por 100 de la población total; y Hansen [1991] alcanzó 22 por 100 de la población).

Otra limitación estaría relacionada con las medidas de desempeño empresarial que utilizamos. En Brasil solamente las empresas que participan en bolsa están obligadas a hacer públicos sus resultados. Las demás pueden o no hacerlo y lo común es que no lo hagan. Nuestras fuentes fueron las propias empresas, lo que nos llevaría a pensar en cierto grado de subjetividad, pero lo que percibimos es que aquellas empresas que no han querido proveer sus datos no lo hicieron, lo que puede haber evitado posibles sesgos o manipulaciones que pusieran en entredicho los propios resultados del trabajo. Hay otros límites dentro de los cuales podemos derivar nuevas investigaciones. Entre ellos citamos el hecho de ampliar la investigación actual con otros indicadores además de los utilizados. Creemos que la investigación sobre los factores competitivos, recursos compartidos y el *efecto localización* no se agota con este trabajo. Es decir, dentro de esta misma industria podemos explorar en el ámbito de la cooperación, por ejemplo, la propensión de las empresas en participar de proyectos conjuntos; podemos evaluar aún el grado de importancia que las empresas atribuyen a la participación en reuniones y encuentros empresariales locales. Podemos además ampliar el estudio de la cooperación dentro de Santa Gertrudis, tal como fue realizado por Meyer-Stamer, Maggi y Siebel (2001), en Criciúma.

Otro límite en nuestro trabajo está en el hecho de que nos hemos centrado en las empresas finales (las que producen los productos acabados). Una ampliación de este trabajo podría abarcar toda la cadena productiva, ya que muchas cuestiones sobre los factores competitivos podrían ser aplicadas igualmente a otros agentes económicos. Inclusive podríamos cambiar la atención, como, por ejemplo, de cooperación con los proveedores y de reputación con los clientes. Una última limitación de la cual puede derivar un trabajo futuro sería la de completar la obtención de todas las medidas de desempeño de Castellón semejantes a aquellas que encontramos en Brasil, de forma que podríamos comparar y buscar las relaciones entre recursos y desempeño en Castellón y analizarlos con el Brasil.

## BIBLIOGRAFÍA

ANFACER—ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO (1998). *Relatório anual 1997*. São Paulo.

ANFACER—ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO (2000). *Relatório anual 1999*. São Paulo.

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

CAMISÓN, CÉSAR, y MOLINA-MORALES, F. XAVIER (1998). Evaluación de la proximidad de una colectividad de organizaciones al modelo ideal de DI y desempeño industrial: (...) una aplicación a los casos de los DI de la cerámica de Italia e España. *Estudios Regionales*, (50), pp. 15-37.

CASAROTTO FILHO, N. (1995). Anteprojeto Industrial. das estratégias empresariais à engenharia. *Tese Doutoral* (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

DAY, G. y REBENSTEIN, D. (org.) (1999). *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

ENRIGHT, M. J. (1995). Organization And Coordination In Geographically Concentrated Industries. En: R. L. NAOMI y D. M. G. RAFF (eds.). *Coordination and Information*. Chicago: University of Chicago Press.

FERNANDES, D. M. P. (1998). Design e tecnologia Aplicados a Produtos Domésticos em Grês Cerâmico. *Tese Doutoral* (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

JARILLO, J. CARLOS (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.

KRISTENSEN, PEER H. (1993). Distritos industriales en Jutlandia occidental, Dinamarca. En: F. PYKE y W. SERGENBERGER, *Los DI y las PYMES. DI y regeneración económica local*. Colección Economía y Sociología de; trabajo. Madrid: MSSS.

KRUGMAN, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.

LADO, A. A., BOYD, N. G. y HANLON, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents. A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 110-141.

LAZERSON, MARK (1995). A new phoenix?. modern putting-out in the Modena knitwear industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1).

MARSHALL, A. (1925). *Principles of Economics*. 8 ed. London: Macmillan.

MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. (2001). El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales. el efecto de los recursos compartidos. *Tesis doctoral*. Castellón (España): Universitat Jaume I,.

MEYER-STAMER, JÖRG, MAGGI, CLAUDIO, y SIEBEL, SILENE (2001). Improving upon Nature. Patterns of upgrading in Ceramic Tile Clusters in Italy, Spain and Brazil. Draft Report for the Joint IDS/INEF Research Project. *The interaction of Global and Local Governance – Implications for Industrial Upgrading*. Bonn.

MOLINA-MORALES, F. XAVIER (1999 – original en 1997). Sistemas productius descentralitzats. factor territorial i estratègies empresarials. *Tesis Doctoral* publicada por el Comitè Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana en la serie 7 (Economía y Empresa). Valencia: Fundació Bancaixa.

MOLINA-MORALES, F. XAVIER (2000). Un análisis del desempeño empresarial en el DI a partir de la perspectiva de la variedad estratégica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, pp. 7-18.

MÜLLER, G. R. (1996). Proposição de um Modelo de Análise da Competitividade com Base no Valor. Verificação do Modelo na Análise da Organização Alfa do Setor de Cerâmica par Revestimento de Santa Catarina. *Dissertação de Mestrado* (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

NELSON, R. (1992). Recent Writings on Competitiveness. Boxing the Compass. *California Management Review*. Winter, pp. 117-125.

NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organization knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n.1, pp. 14-37.

PETERAF, MARGARET A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy. techniques for analyzing industries e and competitors*. New York: The Free Press.

PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of the nations*. New York: The Free Press.

POWELL, WALTER W. (1990). Neither market nor hierarchy. networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336.

PRAHALAD, C. K. Y HAMEL, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 5-16.

Rabellotti, R. y Schmitz, H. (1999). The internal heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico. *Regional Studies*, 33(2), pp. 97-108.

RICHARDSON, R. J. et al. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. 288p.

RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*. 13, pp. 483-498.

RUMELT, R. P. SCHENDEL, D. y TEECE, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.

SALAS, V. (1993). Factores de Competitividad Empresarial. *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 379-396.

SAXENIAN, A. (1994). *Regional advantage, culture and competition in Silicon Valle and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.

SCHMITZ, HUBERT (1993). Distritos industriales. modelo y realidad. En Baden-Württemberg. En: W. SERGENBERGER y F. PYKE. *Los DI y las PYMEs. DI y regeneración económica local*. Colección Economía y Sociología del trabajo. Madrid: MSSS.

SEGENBERGER, W. E. y PYKE, F. (1993). DI y regeneración económica local. cuestiones de investigación. Y política. En: PYKE, F. y SERGENBERGER, W. *Los DI y las PYMEs. DI y regeneración económica local*. Colección Economía y Sociología de; trabajo. Madrid. MSSS.

SOUTO, C. R. F. J. (1994). Diagnóstico da Qualidade, Utilização de Ferramentas Estatísticas e Modelo de Relacionamento com Fornecedores em uma Indústria Cerâmica. *Dissertação de Mestrado* (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

TEECE, DAVID J., PISANO, GARY, y SHUEN, AMY (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

THORELLI, HANS B. (1986). Networks. between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 37-51.

TRIGILIA, CARLO (1993). Distritos industriales italianos. ni mito ni interludio. En: W. SERGENBERGER y F. PYKE, *Los DI y las PYMEs. DI y regeneración económica local*. Colección Economía y Sociología del trabajo. Madrid: MSSS.

VET, JAN MAARTEN DE, y SCOTT, ALLEN J. (1992). The southern Californian medical device industry. innovation, new firm formation, and location. *Research Policy*, 21, pp. 145-161.

WERNERFELT, BIRGER (1984). *Strategic Management Journal*. 5, pp. 171-180.



## **II. ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES**



## CAPÍTULO 8

### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA: UNA INTERPRETACIÓN PARA LA DOCENCIA

Juan Miguel Báez-Melián

Sonia Chopo-Murillo

Marta Fernández-Olmos

Conchita Garcés-Ayerbe

Enrique Giner-Bagüés

Jesús Gutiérrez-Ilarduya

Joaquín Mairal-Lasaosa

Isabel Saz-Gil

Inés Suárez-Perales

Jesús Valero-Gil

#### 1. INTERPRETACIÓN DE LA EMPRESA: INFLUENCIA DEL PROFESOR VICENTE SALAS

*La empresa es una estructura de gobernación de transacciones que surge en competencia institucional con otras estructuras (mercado, gobernación bilateral y trilateral y, en definitiva, formas intermedias de organización) con el propósito de economizar en costes de transacción (Salas-Fumás, 1987a).*

Esta interpretación de la empresa resulta muy familiar a los que hemos tenido el privilegio de contar en nuestro entorno profesional con la presencia cercana del profesor Vicente Salas. El Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza es uno de los lugares en los que el profesor Vicente Salas ha desarrollado su carrera docente e investigadora y el particular enfoque con el que se estudia la *empresa* en este departamento es solo una evidencia más de su influencia intelectual en el ámbito de la docencia universitaria. Como beneficiarios de dicha influencia, los profesores que hemos participado en la docencia de la asignatura “Organización y Gestión Interna de la Empresa” hemos querido

aprovechar la extraordinaria oportunidad que nos brinda este libro para agradecer sus enseñanzas.

Es necesario remontarse al periodo en el que el profesor Vicente Salas realizó sus estudios de doctorado y participó como profesor ayudante en la Universidad de Purdue, Indiana (USA) (1976), para encontrar los orígenes de esta interpretación de la empresa en la actual docencia de grado y posgrado de nuestro ya mencionado departamento.

El profesor conoció allí al que fue su director de tesis, el Dr. Andrew B. Whinston, y tuvo ocasión de estudiar los trabajos de autores como Simon (1957, 1962), Arrow (1969), Alchian y Demsetz (1972), Coase (1972) o Williamson (1975), cuyas obras despuntaban en el ámbito investigador pero cuya influencia era apenas insignificante en el ámbito docente. Su interés por el estudio, la formación y el aprendizaje continuos; sus excelentes cualidades para la comprensión de la realidad económica y sus indudables vocación y habilidad docentes, tuvieron como resultado algunos años más tarde la escritura del libro *Economía de la Empresa. Decisiones y Organización* (Salas-Fumás, 1987b), dirigido a la docencia, y de algunos artículos en los que presentaba a la empresa como una organización intermedia que, ante determinadas circunstancias, resultaba más eficiente que el mercado a la hora de regular las transacciones (Salas-Fumás, 1984; 1987a). Estas obras, marcaron el rumbo de la docencia en el área de organización de empresas de la Universidad de Zaragoza, impregnándola con elementos distintivos que, desde un enfoque económico, sacaban a la luz la función organizativa que desempeña la empresa en el sistema económico. Así, mientras en otros ámbitos de enseñanza superior se estudiaba a la empresa como una unidad cuya función se limitaba a la maximización del resultado de la empresa, y en los cursos de organización de empresas se seguían manuales como *Principios de Administración de Empresas* (Kontz y O'donell, 1972), en las universidades en las que colaboraba el profesor Vicente Salas, como la Universidad de Zaragoza, comenzó a explicarse la organización de empresas con un enfoque económico diferenciador, utilizando manuales como: *Economía de la Empresa: Decisiones y Organización* (Salas-Fumás, 1987), *Introducción a la Economía de la Información* (Macho y Pérez, 1994), *Economía, Organización y Gestión de la Empresa* (Milgrom y Roberts, 1993) y *Teoría Contractual de la Empresa* (Arruñada, 1998).

## **2. CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA**

La asignatura Organización y Gestión Interna de la Empresa es una asignatura obligatoria vinculada al área de Organización de Empresas que se imparte en el

segundo curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas, del Grado en Finanzas y Contabilidad y del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. La asignatura contribuye a la formación de los estudiantes en la materia “Economía y organización de empresas”, que representa una de las tres materias asignadas al módulo: “Fundamentos, Estrategias y Recursos de la Empresa”.

El contenido que se imparte en esta asignatura fue originalmente diseñado por el profesor Vicente Salas, y consiste en una versión simplificada de los contenidos del libro *Economía de la Empresa. Decisión y Organización*. El programa de la asignatura tiene un diseño original que la distingue de asignaturas equivalentes impartidas en otros entornos universitarios.

Con la asignatura Organización y Gestión Interna el estudiante adquiere conocimiento para comprender la función que desempeña en el sistema económico la organización intermedia denominada empresa y también para identificar y comprender los aspectos básicos del problema de diseño organizativo, incluyendo las principales herramientas disponibles para su resolución. La asignatura pretende que el alumno conozca la naturaleza económica y la razón de ser de la empresa moderna y comprenda los aspectos básicos del problema de diseño organizativo, así como las principales soluciones propuestas. Tras el proceso de aprendizaje, se espera que el alumno sea capaz de razonar acerca de los problemas organizativos básicos derivados de las relaciones contractuales diversas, así como de proponer y conjugar de forma razonada los principios, reglas y normas necesarios para alcanzar el orden deseado en una determinada acción colectiva.

La materia que comprende actualmente la asignatura Organización y Gestión Interna de la Empresa se estructura en tres partes:

#### *Parte I: Las organizaciones y el problema organizativo: aproximación conceptual*

Con esta parte del programa se pretende la consecución de dos objetivos. En primer lugar, que el alumno sea capaz de responder, desde un punto de vista económico, a la cuestión de por qué existen organizaciones en una economía de mercado. Es decir, que sea capaz de reconocer y razonar acerca de los principales fallos del mercado en su función de organizar la actividad de producción y venta de bienes y servicios, así como de comprender en qué medida las organizaciones intermedias (empresas) pueden sustituir al mercado en el desempeño de esta función. En segundo lugar, se pretende ofrecer al alumno una aproximación conceptual a la Organización, a través de la definición del concepto, de la descripción de los elementos que la conforman, y de la introducción a los principales problemas que determinan su eficiencia.

La asignatura dedica dos temas a la consecución de estos objetivos. El tema 1, bajo el título “La organización del sistema económico: mercado y empresa”, comienza justificando y demostrando las ganancias en productividad derivadas de la división del trabajo y el intercambio frente al autoabastecimiento, para demostrar después la necesidad de un sistema de organización de dicho intercambio: el sistema planificado, el mercado o la autoridad del empresario. A continuación, y con el fin de demostrar la conveniencia de cada uno de estos sistemas, se interpreta la relación de intercambio como una relación contractual y se presentan los conceptos básicos que utiliza la Teoría de los costes de transacción para justificar que, en determinadas condiciones, las relaciones contractuales propias de la empresa representan un instrumento económico más eficiente que las relaciones contractuales propias del mercado.

A partir del tema segundo la asignatura se dedica al estudio de las organizaciones, habiendo comprendido en el tema anterior que por motivos de eficiencia organizativa numerosas transacciones tendrán lugar dentro de tales organizaciones, en vez de ser reguladas a través del mercado. No se plantea, por tanto, la elección entre la empresa o el mercado, sino que se parte de la idea de que la empresa ha sido escogida como la relación contractual óptima que minimiza los costes de transacción. Sin embargo, las transacciones que tienen lugar dentro de la empresa conllevan también unos costes gestión que pueden ser minimizados utilizando las herramientas de diseño organizativo adecuadas. En este tema segundo, bajo el título “La organización, los problemas de decisión y el problema organizativo”, se define a la organización como como “una unidad creada, dentro y a través de la cual las personas se interrelacionan para alcanzar fines individuales y colectivos” (Milgrom y Roberts, 1993: 24) y se introduce al estudiante en los principales problemas que determinan su eficiencia: el problema de decisión que dirige la conducta de los individuos dentro de la organización y el problema organizativo que surge de la conjugación de los intereses individuales con los colectivos (problemas de coordinación y de motivación).

### *Parte II: La conducta de los individuos en las organizaciones*

Esta parte del programa pretende que el alumno comprenda cómo se comportan los individuos en el seno de las organizaciones, mediante el análisis de cómo afectan a la conducta de los miembros de la organización los problemas derivados de la falta de información, la aversión al riesgo, la presión social, la influencia de un líder o el grado de altruismo/solidaridad. Se ocupa de este objetivo el tema 3, titulado “Los problemas de decisión en el seno de las organizaciones”, que pretende que el alumno se familiarice con la lógica del comportamiento humano, en concreto con las preferencias de los propietarios de recursos a la hora de decidir,

de entre un conjunto de alternativas, en sus actuaciones individuales y colectivas. En particular, este tema presta especial atención a las preferencias de los individuos en condiciones de racionalidad limitada, de consecuencias inciertas (riesgo) y de comportamiento social.

### *Parte III: Contextos de diseño organizativo*

La tercera parte del programa pretende alcanzar dos objetivos. En primer lugar, que el alumno comprenda los problemas organizativos básicos que surgen en las organizaciones en diferentes contextos de alineación entre los intereses individuales y los intereses colectivos, el problema de coordinación y el problema de motivación. En segundo lugar, que el alumno conozca los mecanismos de diseño organizativo adecuados para la resolución de los problemas de coordinación y de motivación, así como el coste asociado a dichos mecanismos.

El contenido de esta tercera parte se estructura en tres temas, uno dedicado al problema de coordinación y otros dos dedicados al problema de motivación. Así, en el tema 4, bajo el título “El problema de coordinación en el contexto organizativo de equipo”, se estudia el problema de coordinación en el contexto de diseño organizativo denominado Equipo. En este contexto se justifica el origen de la necesidad de coordinar en la existencia de interdependencias entre los propietarios de recursos. En presencia de estas interdependencias, las consecuencias de las decisiones individuales están condicionadas a las decisiones tomadas por el resto de propietarios, hecho que dificulta la elección de la alternativa óptima. Las soluciones a este problema pueden ser agrupadas en dos grandes tipos. Por un lado, las que mantienen el nivel de interdependencias, pero pretenden mejorar el proceso de decisión a través del diseño de flujos de información. Por otro lado, las que pretenden reducir directamente el grado de interdependencia entre las decisiones a través de procesos de estructuración de las actividades.

El tema 5, titulado “El problema de motivación en el contexto organizativo de coalición”, se dedica al estudio del problema de motivación o incentivos en el contexto de diseño organizativo denominado Coalición. En este contexto se justifica la necesidad de motivar a los propietarios del recurso trabajo en el hecho de que los objetivos de cada uno de los individuos no son coincidentes y, además, no existe una jerarquía que imponga un objetivo al colectivo. Las soluciones a este problema son planteadas en un contexto en el que existen interdependencias a la hora de decidir, en el que las decisiones de cada participante generan externalidades en el resto de participantes y en el que la información no es completa y, como consecuencia, no resulta fácil encontrar un adecuado sistema de incentivos.

Por último, en el tema 6, “La relación de agencia”, se analiza el problema de motivación o incentivos en el contexto de una relación de agencia, entendida como una relación entre el propietario del recurso trabajo (el agente empleado) y el propietario del recurso autoridad (el principal empleador), en la que los objetivos de las dos partes no son coincidentes y la situación de información es asimétrica, favoreciendo así conductas de riesgo moral por parte del agente empleado. En este contexto se analiza la eficacia de los incentivos salariales como mecanismo para corregir los problemas de riesgo moral, así como el coste derivado de esta solución en presencia de riesgo.

### 3. RELEVANCIA DEL CONTENIDO

Para diseñar los contenidos de la asignatura Organización y Gestión Interna de la Empresa, detallados en el apartado anterior, el profesor Vicente Salas se basó en las aportaciones de numerosos autores, seleccionando con extraordinaria habilidad autores y trabajos relevantes para el objetivo de la asignatura. No en vano, muchos de los autores que se vienen estudiando en la asignatura Organización y Gestión Interna en los últimos diez años, han recibido recientemente el máximo galardón académico: el premio nobel de economía. Sin duda estas aportaciones componen el núcleo central de las teorías de la empresa que han ayudado a entender la existencia y el comportamiento de la misma desde el Siglo XX (Álvarez *et al.*, 2020).

Algunos de los autores cuyas aportaciones se estudian en mayor o menor medida en la asignatura son (presentados en orden en base a la antigüedad de sus aportaciones seminales):

#### Ronald Coase

Fue un profesor de la Universidad de Chicago laureado en 1991 con el premio nobel de economía por sus aportaciones a la teoría de costes de transacción y a la teoría de derechos de propiedad. El trabajo de Coase (1937) habla por primera vez de la empresa como alternativa al mercado para la asignación de recursos con un mecanismo no basado en los precios, la autoridad del emprendedor. Estas ideas se incorporan a la asignatura a lo largo del tema 1, en el que se sientan las bases de la teoría de costes de transacción, se destaca la importancia del intercambio en el sistema económico y se diferencia entre los precios y la autoridad como mecanismos alternativos para regular esos intercambios.

#### Herbert Alexander Simon

Fue un profesor de la Universidad Carnegie Mellon laureado en 1978 con el premio nobel de economía por sus aportaciones a la investigación del proceso de

adopción de decisiones en las organizaciones. Los trabajos de Simon (1947, 1957) influyeron en las teorías de la economía de la empresa, con aportaciones más propias de la psicología y la sociología, ayudando a comprender mejor el comportamiento dentro de las organizaciones. La asignatura se nutre de su idea de la racionalidad económica limitada para ofrecer una visión complementaria a la vista a lo largo de los primeros apartados del tema 3, en los que se analiza la toma de decisiones individuales en el seno de las organizaciones y en condiciones de riesgo, pero usando supuestos más propios de la racionalidad económica ilimitada.

### George Akerlof

Profesor de la Universidad de California Berkeley laureado en 2001 con el premio nobel por sus contribuciones a la teoría de contratos. El trabajo seminal de Akerlof (1970) utiliza la teoría de juegos para analizar mercados en los que se dan transacciones en condiciones de asimetría de información, donde la confianza juega una parte importante del modelo económico. Las ideas de Akerlof se incorporan en el tema 1 de la asignatura Organización y Gestión Interna de la Empresa, dedicado a explicar la concurrencia de empresas y mercado en el sistema económico. En concreto, ayuda a explicar el problema de selección adversa haciendo uso de sus ideas sobre el mercado de coches de segunda mano para ejemplificar transacciones complejas con información asimétrica.

### Armen Alchian y Harold Demsetz

Fueron dos profesores de la Universidad de California, Los Angeles, destacados por sus aportaciones a la teoría de la empresa. Alchian y Demsetz (1972) proponen la aparición de la empresa como organización jerárquica y mecanismo para evitar la aparición de problemas de productividad cuando el output no es observable. Estas ideas se incorporan a la asignatura en el tema 5, como una de las soluciones al problema de motivación aquí analizado y como una explicación complementaria a la ofrecida por la teoría de los costes de transacción (tema 1) sobre el papel de las organizaciones intermedias (empresas) en el sistema económico.

### Michael C. Jensen y William H. Meckling

Profesores de la Universidad de Harvard y Universidad de Rochester respectivamente, destacados por sus aportaciones a la teoría de agencia y la teoría de la empresa. En Jensen y Meckling (1976) se ofrece una teoría adicional que explica la existencia de la empresa, la teoría de la estructura de propiedad de la empresa, donde se definen detalladamente los costes de agencia y se propone la aparición de la empresa como mecanismo para garantizar que las acciones de los empleados sean coherentes con los intereses de los accionistas. El modelo de agencia pro-

puesto por estos autores para comprender la relación entre dos partes con objetivos diferentes y en condiciones de autoridad y de información asimétrica, se estudia en el tema 6 de la asignatura Organización y Gestión Interna.

### Oliver E. Williamson

Fue un profesor de la Universidad de California Berkeley laureado en 2009 con el premio nobel de economía por sus aportaciones a la teoría de los costes de transacción. Las contribuciones de Williamson (1975, 1985) fueron determinantes para terminar de conformar esta teoría, definiendo y categorizando las transacciones y analizando la relación entre costes de contratación y los costes implícitos o pérdida residual. Sus ideas, introducidas en el tema 1 de la asignatura, reforzaron y complementaron las ideas iniciales de Ronald Coase, permitiendo la categorización de las transacciones y presentando a la organización intermedia (empresa) como el mecanismo que reduce los costes de transacción en el supuesto de transacciones complejas. Adicionalmente, también se incorpora en la asignatura un análisis detallado sobre la denominada por Williamson Transformación Fundamental del mercado ante la existencia de inversiones en activos específicos, con el objetivo de conocer sus posibles efectos adversos y prevenirlos en la regulación de estas transacciones.

### Bengt Holmström

Profesor del Instituto Tecnológico de Massachussets laureado en 2016 con el premio nobel de economía por sus aportaciones a la teoría económica de contratos. En su trabajo seminal Holmström (1982) estudia el problema del riesgo moral en las organizaciones, centrando su análisis en el problema del polizón. Estas ideas son incorporadas en el tema 5 y ayudan a presentar el problema de motivación en las organizaciones bajo el diseño organizativo de coalición, ofreciendo una posible solución al mismo, basada en la rotura de la restricción presupuestaria con la llegada a la organización del administrador.

## 4. PERSPECTIVAS FUTURAS

En el año 2007 el profesor Vicente Salas publicó el libro titulado *El Siglo de la Empresa*, con el que ofrece a la academia, y a la sociedad en general, tres conferencias magistrales en las que se vislumbran nuevos matices sobre su interpretación del concepto de empresa y del análisis del comportamiento de los individuos que la conforman. En este y en algunos trabajos publicados en los años siguientes (Salas, 2009; 2010), el profesor Vicente Salas amplía su visión y análisis del comportamiento de la empresa y su gestión con argumentos procedentes de otras perspectivas no económicas como la teoría ética, donde destacan la deontología, el utilitarismo o el principio de justicia.

El profesor Vicente Salas analiza la concepción del comportamiento humano desde dos perspectivas relacionadas con el objetivo de la vida: “Felicidad” o “Justicia”. Por un lado, el objetivo humano de ser feliz responde a una necesidad individual de alcanzar un bienestar personal, es decir, el comportamiento es resultado y reflejo de los intereses individuales. Por el contrario, la perspectiva de la justicia establece que el propósito de la vida humana es hacer el bien. Lo que es justo es objetivo y está desvinculado de los intereses individuales, por lo que las obligaciones morales serían el factor determinante del comportamiento humano en este segundo objetivo de justicia. Los intereses que motivan el inicio de una acción deben tenerse en cuenta junto a las recompensas o castigos que son consecuencia de esas acciones, denominados como incentivos. La combinación de estos factores clasifica la gestión en dos grandes grupos: a) una gestión que refleja los intereses de los propietarios o accionistas y que está sujeta a las limitaciones de la competitividad dentro de unas normas y reglas sociales, y; b) una gestión que fomenta el cuidado de los derechos humanos, tratando de maximizar el bienestar de todas las partes implicadas (empleados, clientes, proveedores, inversores o sociedad) evitando la discriminación y fomentando la igualdad de oportunidades. En la primera prima la maximización de la propia utilidad (de propietarios y accionistas), es decir, los intereses individuales, mientras que en la segunda se prioriza la maximización de la creación de valor o intereses colectivos.

Tal y como afirma el profesor Vicente Salas, es importante elegir el enfoque de gestión adecuado en la empresa ya que el comportamiento del directivo determinará el estilo y las prácticas de la organización. Cuando hacer lo justo no tiene costes de oportunidad, en general todos los individuos (incluidos los directivos) elegirían la perspectiva de la justicia, impulsada esta elección por una necesidad natural de cumplir los estándares morales. Sin embargo, el comportamiento individualista toma protagonismo cuando ser justo lleva asociados costes de oportunidad. Para paliar el problema de motivación surgido del conflicto de objetivos (intereses individuales no coinciden con los colectivos) en contextos organizativos de información asimétrica, el profesor Vicente Salas propone la *cultura organizativa* como parte de la solución. Es importante destacar que, dentro de un contexto organizativo, el grupo ejerce cierto control sobre el comportamiento de cada uno de los individuos que lo componen, ya que hay establecidas unas normas autoimpuestas o cultura. El profesor Vicente Salas define cultura como un *código no escrito, voluntario y ampliamente aceptado sobre cómo llevar a cabo las relaciones interpersonales entre los miembros de una comunidad*. Ante situaciones de información incompleta entran en juego los contratos incompletos para llevar a cabo las actividades de colaboración e intercambio entre las partes. En este sentido, la confianza podría considerarse como un contrato implícito, que permite la colaboración y el intercambio, con la seguridad de que va a existir un buen comportamiento de las partes

involucradas. La cultura organizativa podría considerarse entonces un equivalente a la reputación organizativa, ya que se construye con el paso del tiempo y permite a los miembros que la componen, así como a otras organizaciones, predecir cómo va a comportarse la organización en determinadas situaciones futuras, basándose en cómo se comportó en situaciones pasadas sin tener que recurrir a contratos que conlleven mayores costes de transacción. Algunas manifestaciones de la cultura, como la presión social, la identidad de grupo y la reciprocidad pueden ayudar a resolver el problema de conflicto de intereses. Por un lado, el poder del grupo de establecer normas o estándares propios de comportamiento hace que cada individuo interprete que su propio bienestar aumenta con el bienestar del resto de individuos del grupo. De forma similar, la presión social influye en el comportamiento individual de forma que, si dicho comportamiento se desvía de las normas preestablecidas, el resultado sea de un castigo psicológico autoimpuesto. También la reciprocidad, sobre la que se basa la confianza, tiene gran importancia en los contratos implícitos. Si en actividades de colaboración e intercambio se cumple la promesa inicial, las otras partes mantienen la expectativa de que lo prometido se cumplirá en el futuro. Sin embargo, si la promesa no se cumple, siguiendo la norma de reciprocidad, las otras partes se comportarán de acuerdo con la expectativa de que la promesa no se cumplirá en el futuro, afectando de forma negativa a la confianza, ya que se han incumplido las normas colectivas.

## 5. AGRADECIMIENTO

*La enseñanza es más que impartir conocimiento, es inspirar el cambio.*

(William Arthur Ward)

Somos muchos los profesores de organización de empresas que hemos tenido el privilegio de cambiar nuestra perspectiva de las organizaciones y poder mirar a la empresa desde una óptica tan particular como la que se ha presentado en las anteriores páginas. No nos cabe ninguna duda de que el profesor Vicente Salas ha sido el inspirador de este cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

AKERLOF, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), pp. 488-500.

ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.

ÁLVAREZ, S. A., ZANDER, U., BARNEY, J. B. y AFUAH, A. (2020). Developing a theory of the firm for the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Review*, 45(4), pp. 711-716.

ARROW, K. J. (1969). The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non market allocation. *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, vol. 1, pp. 59-73.

ARRUÑADA, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.

COASE, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), pp. 386-405.

COASE, R. (1972). Industrial organization: A proposal for research. En: V. R. FUCHS (ed.), *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, 3, pp. 59-73.

HOLMSTRÖM, B. (1982). Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics*, 13(2), pp. 324-340.

JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw Hill.

MACHO, I. y PÉREZ, D. (1994). *Introducción a la economía de la información*. Barcelona: Ariel.

MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel.

SALAS-FUMÁS, V. (1984). Economía teórica de la empresa, información comercial española. *ICE: Revista de Economía*, vol. 611, pp. 9-22.

SALAS-FUMÁS, V. (1987a). Sobre el concepto de empresa para el estudio de la organización de la industria. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, vol. 650, p. 83-99.

SALAS-FUMÁS, V. (1987b). *Economía de la empresa: Decisiones y organización*. Barcelona: Ariel. ISBN: 84-344-2022-8

SALAS-FUMÁS, V. (2007). *El siglo de la empresa*. Bilbao: Fundación BBVA.

SALAS-FUMÁS, V. (2009). Ética e incentivos económicos. En: MARTINA MENGUZATO (ed.), *La dirección de empresas antes los retos del siglo XXI: Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*, pp. 39-50.

SALAS-FUMÁS, V. (2010). Responsabilidad Social Corporativa. Entre la ética y el buen gobierno de la empresa. En: J. J. ALMAGRO, J. A. GARMENDIA, I. DE LA TORRE (eds.), *Responsabilidad Social: una reflexión sobre la RSE*, p. 595-605.

SIMON, H. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.

SIMON, H. (1957). *Models of man, social and rational*. John Wiley.

SIMON, H. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, diciembre.

WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

## CAPÍTULO 9

# LA PERSPECTIVA ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMO OPCIÓN DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD

Javier García Bernal

### 1. INTRODUCCIÓN

Echando la vista atrás, calculo que fue comenzada la segunda mitad de los años noventa cuando vi por primera vez al profesor Vicente Salas Fumás, entrando y caminando hacia la tarima del aula 23 de la actual Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza. Supongo que debo sentirme afortunado de que, por diversas circunstancias, además de Organización y Gestión Interna de la Empresa, el profesor Salas me impartiera parte del programa de la asignatura de Dirección de Entidades No Lucrativas, y la totalidad de la asignatura de Economía de las Organizaciones. Sus clases, y su forma analítica y formal de afrontar el estudio de la empresa, fueron el germen de mi posterior deseo por desarrollar una carrera académica, con el propósito último de profundizar y avanzar en el estudio y análisis de las empresas y organizaciones. Disfruté enormemente de sus clases en el curso “Transacciones y contratos: teoría y aplicaciones empresariales”, y de su tutorización de la Línea de Investigación de Economía de las Organizaciones, todo ello dentro del Programa de Doctorado de Economía y Gestión de las Organizaciones. Aunque no fue mi director de tesis, siempre ha sido un referente profesional y académico, y recuerdo con gratitud todas las charlas que sobre economía y empresa hemos tenido, casi siempre, en su despacho, cuya puerta siempre ha estado abierta para todo el mundo. Esta relación profesional de más de 20 años ha hecho que hayan aflorado también ciertos sentimientos de afecto personal. De Vicente quiero destacar, además de su innegable inteligencia y capacidad de trabajo, su humildad y su generosidad.

Una vez concluida mi etapa formativa, y ya siendo doctor, durante más de una década he tenido el privilegio de compartir docencia con el profesor Salas Fumás en diversas asignaturas de licenciatura, grado y posgrado. Entre otros elementos de

nuevo enriquecedores, esto me ha permitido profundizar en la perspectiva económica de la empresa, y en el desarrollo de la Teoría Económica de la misma, la cual se ha constituido en el marco conceptual de referencia en todas las asignaturas que hemos compartido.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo central destacar el valor de la perspectiva económica de empresa como opción docente. Para ello, en primer lugar, se identifican y delimitan los principales ámbitos que abarcan el estudio de la empresa utilizando la economía como disciplina básica de análisis. Posteriormente, se presenta el referente o modelo de Creación de Riqueza como medio o instrumento para medir la *performance* empresarial, y las implicaciones que tiene en términos de eficiencia. En tercer lugar, se presenta la existencia de compatibilidad o conflicto entre las decisiones orientadas a la maximización del beneficio empresarial y las decisiones orientadas a la maximización de riqueza. Finalmente, a modo de corolario, se concluye la existencia de potenciales conflictos entre los postulados del Teorema de Coase y del Teorema de Williamson con algunas de las recomendaciones de carácter normativo que, desde el ámbito del *Management*, pueden hacerse a los gestores empresariales. Por todo ello, se considera que la perspectiva económica de empresa permite afrontar el estudio de la empresa pudiendo cuantificar y valorar los impactos que la acción empresarial tiene sobre todos los colectivos afectados por la acción empresarial, en términos de creación de riqueza y de eficiencia empresarial.

## 2. LA NATURALEZA DE LA EMPRESA Y TEORÍA ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La Teoría Económica de la Empresa ha sido el campo donde el profesor Vicente Salas Fumás ha concentrado su trabajo docente y de investigación. Durante los años en los que cursaba sus estudios de Licenciatura en Ciencias Empresariales en ESADE, y en parte también durante su primer año cursando asignaturas del programa de Máster (MBA) en la Krannert School of Management de la Universidad de Purdue, “en gran medida continuó la insatisfacción por la ausencia casi total de “academicismo” en las enseñanzas de gestión empresarial” (Salas Fumás, 1993: 127). Todo cambió cuando entró en contacto con Andrew B. Whinston, profesor en la Krannert School de Economía y “Management” y director del área de “Management Science”, y en seguida tuvo muy claro que era la persona con la que quería trabajar<sup>1</sup>. Y fue entonces cuando el profesor Salas Fumás profundizó en los trabajos más clásicos de aplicación de la microeconomía a los problemas de gestión interna de la empresa. Esta perspectiva de análisis de la empresa ha sido adoptada con

<sup>1</sup> “Whinston era para mí un claro ejemplo de profesor universitario que le interesaba estudiar la empresa, los procesos de decisión y organización que ocurren dentro de ella, sin renunciar a las herramientas del análisis económico” (Salas, 1993: 127).

entusiasmo también como opción docente por algunos de sus antiguos alumnos entre los que me encuentro.

Como indica el propio Salas Fumás (1996), en Economía se estudian dos grandes tipos de problemas: 1) el *problema de decisión* racional, ejemplarizado por el problema de Robinson Crusoe que, desde una perspectiva individual, debe determinar cómo reparte el tiempo y demás recursos a su alcance entre la producción y el consumo; y 2) el *problema de organización* de las relaciones entre agentes que cooperan en actividades de producción y de intercambio.

Es este último modelo de organización colectiva el que permite la posibilidad de la especialización a través de la división del trabajo y el incremento de la productividad y mejora de la eficiencia, tal y como propugnaba Adam Smith (1776). Y es precisamente la especialización derivada de la división del trabajo, unida a la diversificación en el consumo, lo que motiva la necesidad de intercambios o transacciones que requieren, a su vez, de la implantación de mecanismos de regulación de dichas transacciones. Coase (1937) identificó dos mecanismos alternativos donde se lleva a cabo el intercambio: en uno de los extremos se encuentran los mercados clásicos (mecanismos de precios), mientras que en el otro extremo se encuentran las empresas (mecanismo de asignación recursos mediante la autoridad). Tal y como señalan Williamson y Winter en el libro homenaje a Coase, el objetivo de este último al escribir el artículo *La naturaleza de la Empresa* en 1937 fue el “desarrollo de una teoría de la empresa que fuese a la vez realista y viable” (Williamson y Winter, 1996: 9).

Coase (1937) además de establecer la diferencia entre mercado y empresa como sistemas alternativos de asignación de recursos, también identificó los costes asociados a la utilización del mercado, y los costes asociados a llevar a cabo las transacciones en el seno de una empresa. Son precisamente los costes de usar el mercado los que explican y justifican la existencia de las empresas, de forma que una transacción se llevará a cabo en el seno de una empresa cuando los costes de hacerlo sean comparativamente menores que en el caso de utilizar el mercado. Coase hace una última aportación en su trabajo seminal de 1937 proporcionando una explicación de la naturaleza básica de la empresa, cuya personalidad viene definida por la relación de autoridad que existe dentro de ella.

A partir de las aportaciones iniciales de Coase, surgen dos extensiones naturales. La primera de ellas hace referencia a los límites o fronteras de la organización (Fronteras de la Empresa). La segunda, tomando en principio el tamaño empresarial como un parámetro dado, se centra en el conjunto de reglas establecidas para el funcionamiento interno de la empresa como acción colectiva (Diseño Organizativo).

Las diferentes aportaciones desde los dos enfoques han contribuido al desarrollo de la denominada *Economía de las Organizaciones*.

Sin embargo, la teoría económica también ha ayudado a entender el comportamiento y conducta de las empresas en los diferentes mercados en los que operan, así como la incidencia de tales conductas en el funcionamiento y configuración de los propios mercados. Las diferentes aportaciones al estudio de la empresa en competencia –Competencia Estratégica– se han desarrollado básicamente a partir de dos enfoques o perspectivas diferentes. Por un lado, la *Economía Industrial*<sup>2</sup>, centrada en analizar y comprender el funcionamiento de los mercados y orientada a diseñar mecanismos y elaborar recomendaciones para mejorar la eficiencia en el funcionamiento de los mismos. Por el otro lado, la *Dirección Estratégica* que, aunque también centrada en analizar el comportamiento de las empresas en los mercados, está más orientada a proporcionar a las empresas argumentos y recomendaciones para mejorar sus resultados, fundamentalmente la obtención de beneficios sostenidos en el largo plazo.

FIGURA 1  
LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA EMPRESA



Fuente: Adaptado de García Bernal (2012).

Las diferentes disciplinas o ámbitos académicos expuestos se sintetizan en la figura 1<sup>3</sup>. A la derecha de dicha figura se recoge la empresa u organización que se

<sup>2</sup> Salas Fumás (1987), referenciando a Coase (1972) y Williamson (1985), pone de manifiesto la existencia de un enfoque adicional al enfoque clásico de Economía Industrial, donde se presta mayor atención a los aspectos organizativos y a explicaciones basadas en eficiencia (reducción de costes de transacción).

<sup>3</sup> Dicha figura se encuentra recogida inicialmente en García Bernal (2012). Para un mayor detalle del contenido de cada uno de los cuatro ámbitos o disciplinas puede consultarse directamente Salas (2007).

constituye en el objeto central de estudio. A la izquierda de la figura, se recoge la Ciencia Económica, concretamente la Microeconomía, como la disciplina básica utilizada en el proceso de generación de conocimientos. Dichos conocimientos se presentan agrupados en base a los diferentes ámbitos recogidos en los párrafos anteriores, diferenciando entre las aportaciones que han contribuido al desarrollo de la denominada Economía de las Organizaciones (tanto las referentes a los Fronteras o límites de la Empresa como las que se han centrado en los aspectos internos de Diseño Organizativo u organización interna) y las aportaciones que han contribuido al desarrollo de la denominada Competencia Estratégica (diferenciando entre la Economía Industrial y la Dirección Estratégica). También existen una serie de aportaciones relativas a la Diversificación e Integración de actividades que conjugan aspectos de Fronteras o límites de la empresa con aspectos propios de la Dirección Estratégica.

### 3. EL MODELO DE CREACIÓN DE RIQUEZA Y LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

En general, y como apuntan Milgrom y Roberts (1992), el diseño organizativo se encarga de la configuración de las variables a través de las cuales se influye en cómo se resuelven los problemas de coordinación y motivación que surgen en la acción colectiva<sup>4</sup>.

Para la operativización de tales problemas, se definen en primer lugar una serie de conceptos de forma que sea posible analizar el problema de diseño organizativo en términos de eficiencia, comparando la máxima riqueza que sería capaz de generar la organización con una determinada tecnología (Riqueza Potencial) frente a la riqueza que efectivamente genera la misma bajo una determinada opción de diseño organizativo concreta (Riqueza Creada), definiendo para ello como Riqueza Total a la diferencia entre el valor de la producción<sup>5</sup> y los costes de oportunidad de los recursos comprometidos en dicha producción. Se definen como costes de gestión aquellos costes directos derivados de aplicar un determinado diseño organizativo, es decir, el valor de los recursos consumidos en hacer funcionar la organización bajo unas determinadas reglas. De esta forma, la riqueza creada<sup>6</sup> por la organización (RC), será la diferencia entre el valor de la producción y el sumatorio de los costes de oportunidad junto con los costes de gestión:

<sup>4</sup> Los problemas de coordinación y motivación generan los denominados costes de transacción o costes de contratar, que se pueden manifestar de forma diferente en función del contexto.

<sup>5</sup> Para una asignación factible de recursos, es decir, para una solución viable en términos económicos.

<sup>6</sup> Al abordar el concepto de generación de riqueza no se propone ninguna regla de reparto, por lo que no se trata el tema de la equidad. Esta riqueza generada será para toda la organización, y es denominada por Aoki (1984) como *renta organizacional*, es decir, renta que crea la organización.

$$\begin{aligned} \text{Riqueza Creada (RC)} &\equiv \text{Valor de la Producción} - \text{Costes de Oportunidad} - \text{Costes de Gestión} = \\ &= \text{Riqueza Total (RT)} - \text{Costes de Gestión (CG)} \end{aligned}$$

Un último concepto que es necesario matizar es el de costes de transacción (costes derivados de la imperfección de los mercados) que pueden materializarse a través de la pérdida residual (costes *ex post*) y de los costes de gestión (costes *ex ante*).

$$\begin{aligned} \text{Riqueza Creada (RC)} &\equiv \text{Riqueza Total (RT)} - \text{Costes de Gestión (CG)} = \\ &= \text{Riqueza Potencial (RP)} - \text{Pérdida Residual (PR)} - \text{Costes de Gestión (CG)} = \\ &= \text{Riqueza Potencial (RP)} - \text{Costes de Transacción (CT)} \end{aligned}$$

De esta forma, la riqueza creada será la diferencia entre la riqueza potencial y los costes de transacción y, puesto que el objetivo del diseño organizativo es la eficiencia, el problema a resolver se puede enfocar desde dos puntos de vista:

*Maximización de la Riqueza Creada*  $\Leftrightarrow$  *Minimización de los Costes de Transacción*

Esto es lo que aquí se denomina Teorema de Williamson que no siempre es considerado en toda su extensión. La razón es que no se consideran las interdependencias entre las diferentes tipologías de costes de transacción, es decir entre los costes de gestión y la pérdida residual, que a su vez incide sobre el valor de la producción. En otras palabras, se obvia lo que el propio Oliver Williamson recoge explícitamente en su libro *The Economic Institutions of Capitalism*: “[...] los costes de contratar [costes de transacción] *ex-ante* y *ex-post* son interdependientes [...] y deben ser abordados de forma simultánea en lugar de secuencialmente” (Williamson, 1985: 21). Sin embargo, a partir de las aportaciones iniciales de Coase (1937) puede derivarse que no existe diseño organizativo capaz de funcionar con unos costes de transacción nulos. Realmente lo que ocurre en la realidad empresarial es una sustitución (*trade-off*) entre costes *ex ante*<sup>7</sup> y los costes *ex post*<sup>8</sup> (Williamson, 1985). La representación gráfica del Teorema de Williamson se recoge en la figura 2.

Así, y tomando como referencia la figura 2, puede concluirse que a la empresa no le interesará destinar elevados recursos a la gestión con el objetivo de minimizar la pérdida residual ni tampoco reducir los costes de gestión a niveles mínimos, sino que debe tener en cuenta el *trade-off* entre los costes de gestión y la pérdida residual, y buscar posicionarse en el mínimo conjunto.

<sup>7</sup> En nuestro caso los costes de transacción *ex ante* se corresponderían con los denominados costes de gestión.

<sup>8</sup> En nuestro caso, los costes de transacción *ex post* se corresponderían con la pérdida residual.

FIGURA 2  
TEOREMA DE WILLIAMSON



Fuente: Elaboración propia a partir de Williamson (1985).

#### 4. COMPATIBILIDAD/CONFLICTO ENTRE LA MAXIMIZACIÓN DE LOS BENEFICIOS PRIVADOS Y LA MAXIMIZACIÓN DE LA RIQUEZA CREADA

El Teorema de Coase<sup>9</sup>, recogido implícitamente en Coase (1960), establece que “si no hay efectos de riqueza ni costes de transacción significativos, el resultado (aparte de consideraciones de distribución) de la negociación o la contratación entre las partes es independiente de la asignación inicial de los derechos de propiedad y la riqueza, y es determinado solamente por la eficiencia” (Milgrom y Roberts, 1992: 596). En otras palabras, en un contexto de costes de transacción nulos [y ausencia de efectos riqueza], la propiedad de los recursos es irrelevante en términos de creación de riqueza.

A continuación va a ilustrarse a través de tres sencillos ejemplos las implicaciones del Teorema de Coase. En primer lugar, se compara un escenario sin costes de transacción y propiedad de los recursos productivos repartida entre un número suficientemente elevado de empresas (modelo de competencia perfecta) frente a la situación en la que todos los recursos productivos pertenecen a una única empresa

<sup>9</sup> Al parecer, como señala Bertrand (2002), el primero en usar la denominación “Teorema de Coase” fue Stigler (1966: 113).

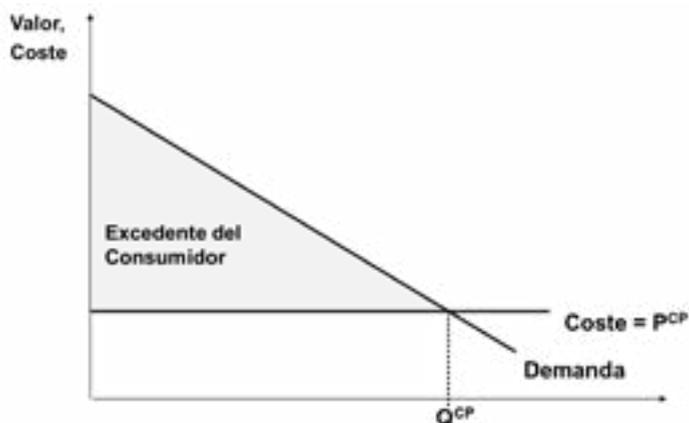
pero ésta tiene información perfecta y capacidad para discriminar perfectamente en precios. En ambos casos, puede asumirse que los costes de transacción no son significativos.

En un mercado perfectamente competitivo (véase figura 3), la tensión competitiva entre las empresas hace que el precio de equilibrio se iguale con el coste marginal. En ese caso, la riqueza creada es la máxima posible y coincide con la riqueza potencial. Toda la riqueza creada se corresponde con excedente del consumidor. La búsqueda de maximización del beneficio privado por parte de las empresas es perfectamente compatible con la maximización de riqueza y la maximización del bienestar social.

En el caso del monopolista que es capaz de fijar un precio para cada cliente igual al valor que dicho cliente otorga al producto (véase figura 4), obtiene unos beneficios totales que coinciden con la riqueza creada en dicho mercado que se corresponde con la riqueza potencial.

En ambos casos, sin costes de transacción significativos, la propiedad de los recursos productivos no tiene efecto alguno sobre el volumen de creación de riqueza (sí sobre su distribución o apropiación). En ambos casos también, la maximización del beneficio privado por parte de la/s empresa/s es perfectamente compatible con la maximización de riqueza, y en ambos casos se alcanza la máxima eficiencia en la asignación de recursos.

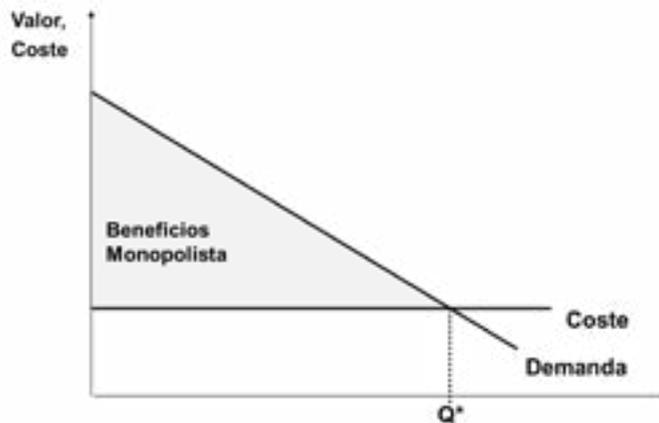
FIGURA 3  
RIQUEZA CREADA EN UN MERCADO PERFECTAMENTE COMPETITIVO



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en el caso de un monopolista sin información perfecta (véase figura 5) con presencia de costes de transacción significativos, la solución de equilibrio con precio único (cuando ingreso marginal se iguala a coste marginal) depara una pérdida neta de eficiencia (además de un reparto entre productor y consumidores de la riqueza creada). En este caso se pone de manifiesto como la presencia de costes de transacción significativos hace relevante cómo se reparten inicialmente los derechos de propiedad, y además se hace incompatible la maximización del beneficio privado de la empresa con la maximización de la riqueza creada<sup>10</sup>. Sin embargo, como demuestra Salas (2007), en aquellas estructuras competitivas donde el beneficio de una empresa crece cuanto mayor es la riqueza diferencial con respecto a la del resto de competidores, no existe conflicto entre hacer máximo el beneficio privado y hacer máxima la riqueza creada (objetivo social). En otro trabajo posterior, Salas (2009) señala que la orientación a crear riqueza y la orientación al

FIGURA 4  
MONOPOLISTA PERFECTAMENTE DISCRIMINADOR

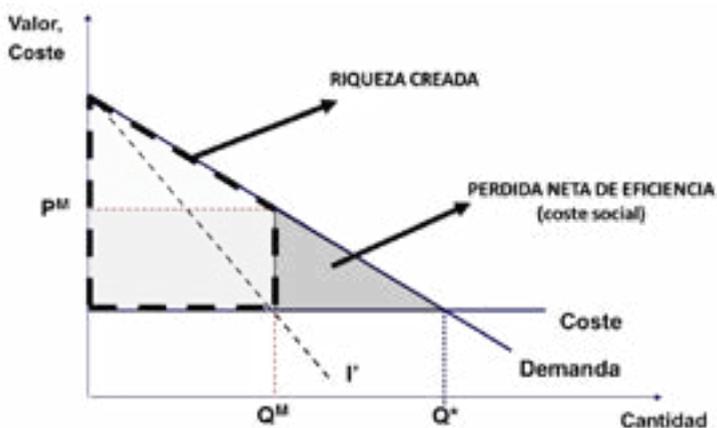


Fuente: Elaboración propia.

<sup>10</sup> Además, como indica Salas Fumás (2007), existen varias razones que explican la incompatibilidad entre la maximización de los beneficios privados y la maximización de bienestar social: a) la obtención de elevados beneficios por medio de prácticas anticompetitivas, abusos de poder, control sobre recursos estratégicos, o privilegios que devienen de decisiones administrativas; b) el hecho de que en los beneficios contables no estén contempladas las externalidades; c) el hecho de que la obtención de beneficios empresariales vaya asociada con una injusta distribución de la renta en la sociedad en términos de equidad. Por otro lado, Salas (2009) advierte que el estudio de la creación de riqueza desde el interés social deben tener en cuenta la (1) riqueza privada (reconocida en las preferencias y costes de oportunidad de quienes tienen relaciones de mercado como trabajadores, clientes, proveedores, inversores financieros, etc.; y la (2) riqueza indirecta (consecuencias indirectas o efectos externos sobre terceros que no participan en las transacciones). Sin embargo, al igual que el autor, por simplicidad, aquí se considera solamente el componente directo.

beneficio son compatibles cuando el beneficio es una transformación monótona de la riqueza creada por la empresa, pero que esta situación será la excepción y no la regla. Por tanto, “la maximización del beneficio es una guía para la acción que lleva en general a decisiones diferentes de las que se toman haciendo máxima la riqueza creada” (Salas 2009: 139).

FIGURA 5  
MONOPOLISTA CON PRECIO ÚNICO



Fuente: Elaboración propia.

## 5. LA PERSPECTIVA ECONÓMICA DE EMPRESAS COMO OPCIÓN DOCENTE

El Teorema de Coase es importante ya que permite afirmar que si los costes de transacción son nulos, la maximización de los beneficios empresariales es compatible con la maximización de la riqueza creada (sin considerar el papel de los efectos externos). El conflicto aparece en presencia de costes de transacción y es entonces, cuando la propiedad de los recursos incide en el proceso de creación de riqueza.

Por otro lado, a partir del Teorema de Williamson puede concluirse que incrementar la riqueza creada sólo puede conseguirse minimizando los costes de transacción (nunca incrementándolos, ya que se conseguirá el efecto contrario).

Llegados a este punto se formula el siguiente corolario sobre el potencial conflicto entre el Teorema de Coase y el Teorema de Williamson con determinadas recomendaciones que, desde un punto de vista normativo, se hacen desde la disciplina del *Management* utilizada en el ámbito de la Dirección Estratégica (especialmente desde los análisis VRIO y el Enfoque de Recursos y Capacidades –*Resource Based View of the Firm [RBV]*–).

## 5.1. Corolario final

*Si se combinan las implicaciones del Teorema de Coase (1960) con las implicaciones del Teorema de Williamson (1985), puede concluirse que determinadas recomendaciones que se realizan desde la perspectiva del Management en el ámbito de la Dirección Estratégica, orientadas a la maximización de los beneficios empresariales, que lleven inexorablemente implícitas el incremento de costes de transacción (por ejemplo las derivadas del análisis VRIO y del RBV), terminarán incidiendo negativamente en la creación de riqueza y, por tanto, tendrán consecuencias no deseadas sobre el bienestar social. Es necesario matizar que la maximización de beneficios privados y la maximización de la riqueza creada sólo son compatibles cuando el beneficio empresarial es una transformación monótona de la riqueza creada por la empresa (lo cual es la excepción más que la regla); o bien, en aquellos mercados donde el beneficio de una empresa crece cuanto mayor es la riqueza diferencial con respecto a la del resto de competidores.*

Por todo ello se considera que la perspectiva económica de empresa permite afrontar el estudio de la empresa pudiendo cuantificar y valorar los impactos que la acción empresarial tiene simultáneamente sobre todos los colectivos afectados por la acción empresarial, en términos de beneficios, de creación de riqueza y de eficiencia empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

AOKI, M. (1984). *The Cooperative Game Theory of the Firm*. Oxford Oxfordshire and New York: Clarendon Press.

BERTRAND, E. (2002). La Paradoja de Ronald Coase. *Investigación Económica*, Vol. LXII(240), pp 129-146.

COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. IV(13-16), November, pp. 386-405.

COASE, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, Vol. 3, pp. 1-44.

COASE, R. H. (1972). Industrial Organization: A Proposal for Research. En: V. R. FUCHS (ed.), *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*. NBER.

GARCÍA BERNAL, J. (2012). *La Organización de Empresas: Teoría Económica de la Empresa Vs. Teoría de la Administración/Organización*. Saarbrücken (Germany): Editorial Académica Española y Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. Kg. ISBN: 9783659008863.

MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

SALAS FUMÁS, V. (1987). Sobre el concepto de empresa para el estudio de la organización de la industria. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 650, pp. 83-99.

SALAS FUMÁS, V. (1993). La empresa en el análisis económico. *Papeles de Economía Española*, Nº 57, pp. 126-148.

SALAS FUMÁS, V. (1996). *Economía de la Empresa. Decisiones y organización*. 2ª edición. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

SALAS FUMÁS, V. (2007). *El siglo de la empresa*. Bilbao: Fundación BBVA.

SALAS FUMÁS, V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*, Nº 23 (Tercer Trimestre), pp. 122-143.

SMITH, A. (1776). *Wealth of Nations*. New York: Prometheus Books [Edición de 1991].

STIGLER, G. J. (1966). *The Theory of Price* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan Co.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O. E. y WINTER, S. G. (1996). *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

## CAPÍTULO 10

# LAS ORGANIZACIONES ÁGILES: IMPLICACIONES PARA LA GOBERNANZA EN UN ENTORNO DE INNOVACIÓN ÁGIL

Ángel Martínez-Sánchez

Manuela Pérez-Pérez

Silvia Vicente-Oliva

### 1. INTRODUCCIÓN

En el prólogo al libro *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española* (Huerta, 2003), el profesor Vicente Salas se hacía eco de la transformación del sistema taylorista de producción en masa que estaba teniendo lugar en las empresas occidentales hacia otro sistema más flexible y descentralizado, derivado de la aplicación de las técnicas *lean* (producción ligera, flexible o ajustada) difundidas inicialmente en la industria japonesa. Si bien el taylorismo era considerado por el profesor Vicente Salas como la máxima expresión de especialización de la jerarquización y planificación centralizada en la estructura de organización y gestión interna de las empresas (Salas, 2007a: 62), también había planteado en un trabajo anterior (Salas, 1996) que el modelo de la producción ligera representaba cambios importantes porque promovía los procesos orientados al cliente y con ello daba prioridad a las relaciones horizontales sobre las verticales, a la mejora continua en todos los puntos de la organización y al trabajo en equipo con formación elevada e implicación flexible de las personas con la misma.

Durante los primeros años del siglo XXI, un creciente número de investigaciones empíricas detallaron la difusión y uso de la producción *lean* en las empresas españolas (por ejemplo, Martínez y Pérez, 2000; Martínez-Sánchez y Pérez-Pérez, 2001; Huertas, 2003). Sin embargo, al mismo tiempo iba apareciendo en la literatura un nuevo paradigma de producción: la producción ágil. Con una mayor orientación hacia el cliente y un uso más intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la producción ágil se postulaba para hacer frente a cambios imprevistos en entornos muy dinámicos y hostiles, en contraposición con los entor-

nos más estables y predecibles que caracterizaban a la producción *lean*. El profesor Salas en un artículo más reciente (Salas, 2009: 129-130) indicaba que “...la incorporación de las TIC a los procesos administrativos y productivos de las empresas han ido acompañados de cambios organizativos en las empresas como condición necesaria para que las nuevas tecnologías pudieran alcanzar su máxima productividad”. En este sentido, el paradigma de la producción ágil de principios del siglo XXI –junto con la creciente agilidad en las cadenas de suministro y la reciente adopción de metodologías de innovación ágil en el desarrollo de nuevos productos por parte de empresas manufactureras–, está suponiendo para las organizaciones un mayor reto transformador. De este modo, la agilidad depende de un mayor conjunto de activos, al incluirse con gran valor los intangibles, basados fundamentalmente en el conocimiento tácito de empleados que forman parte de distintas organizaciones y mantienen incluso relaciones contractuales que son flexibles. En otro trabajo, el profesor Salas (2007a: 124-125) cuestionaba “...si los modelos de gobierno corporativo para la toma de decisiones sobre los activos de la empresa propios de la sociedad industrial y de los activos tangibles, ¿son los más adecuados para la empresa basada en el conocimiento incorporado en las personas y en los equipos de los que forman parte?”.

El objetivo de este trabajo es precisamente valorar esta cuestión y analizar en qué forma las capacidades dinámicas de agilidad que están adoptando algunas empresas pueden conformar organizaciones ágiles y modificar su gobernanza. El desarrollo de este trabajo se basa primero en una revisión de la literatura, sección segunda, que incluye aportaciones de los propios autores sobre la agilidad en las organizaciones y, en segundo lugar, sección tercera, en un estudio de aquellas aportaciones que el profesor Vicente Salas ha realizado sobre las cuestiones de gobernanza en las empresas innovadoras y basadas en el conocimiento que pueden ser de utilidad para el devenir de las organizaciones ágiles.

## 2. LAS ORGANIZACIONES ÁGILES

La agilidad de una organización es considerada una capacidad dinámica que otorga una opción para prosperar en un entorno incierto, volátil e impredecible (Teece, Peteraf y Leih, 2016). No todos los negocios necesitan desarrollar esta capacidad de agilidad, de hecho, en algunos entornos no es necesaria en absoluto y, en todo caso, hay que indicar que su desarrollo e implementación puede resultar costosa. Lee *et al.* (2015) conceptualizan la agilidad organizativa como “una capacidad dinámica de orden superior para configurar y reconfigurar los recursos organizativos en respuesta al entorno o las realidades competitivas emergentes “ (p. 400). Por tanto, una organización ágil es capaz de responder y crear cambios en el entorno para conseguir una ventaja estratégica mediante el desarrollo de tecnologías, pro-

cesos y empleados flexibles (Gunasekaran y Yusuf, 2002) y, en general, las definiciones de autores señalan que el objetivo de la agilidad es prosperar (Walter, 2021). Este tipo de capacidad dinámica es difícil de copiar y no es sencilla de adquirir por la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y se plasma en la rapidez, la flexibilidad, la competencia y la capacidad de respuesta (Lin, Chiu y Chu, 2006; Zhang y Sharifi, 2000 y 2007). Existen investigaciones que identifican cómo las capacidades facilitan la agilidad en las siguientes dimensiones: cadenas de suministro, recursos humanos, procesos de negocio, estrategia, sistemas de información e instalaciones (Walter, 2021), pero en este trabajo nos centramos en las principales áreas de la agilidad en una organización: la fabricación ágil, la agilidad en la cadena de suministro y la innovación ágil. Los recursos humanos, que constituyen la base de la pirámide de flexibilidad en muchas empresas, los consideramos implícitamente en cada uno de los componentes anteriores y no de forma explícita o separada. A partir de estudios previos y la propia experiencia de los autores, se esbozan algunas implicaciones preliminares para la gobernanza de las empresas y que serán analizadas con mayor detalle en el tercer apartado del trabajo, apoyado, además, en las aportaciones del profesor Vicente Salas para algunas de las cuestiones aquí tratadas.

## 2.1. La agilidad en fabricación

La evolución del concepto de agilidad ha tenido una trayectoria similar a la del concepto de flexibilidad. El concepto de flexibilidad es mucho más antiguo (véase Hart, 1937 o Stigler, 1939) mientras que el de agilidad es más reciente, pero ambas son variables multidimensionales (porque las organizaciones pueden ser muy flexibles o ágiles en unas dimensiones y menos en otras) y polimórficas (porque flexibilidad y agilidad pueden tener distintos significados en contextos diferentes). El desarrollo de índole cuantitativa de ambas (medición, análisis, etc.) comenzó inicialmente en el área de fabricación de las empresas. No obstante, si bien en el caso de la flexibilidad de fabricación existen métricas más completas y diversas desde los años ochenta y noventa del siglo pasado (por ejemplo, Vokurka y O'Leary-Kelly, 2000), para la fabricación ágil su proceso de medición está aún en curso (Vinodh, Kumar y Girubha, 2012). Se da además la circunstancia de que el desarrollo del concepto y estudio de la fabricación ágil como un paradigma de producción del siglo XXI fue precedido en el tiempo por el desarrollo del paradigma *lean* en producción y gestión cuarenta años antes, con el que algunos autores lo comparan y consideran una evolución más avanzada dentro de los paradigmas de producción.

Comenzando por las definiciones para acotar los conceptos a los que nos referimos podemos seguir a Upton (1994) para indicar que la flexibilidad de fabricación es la capacidad para cambiar o reaccionar con pocas penalizaciones en tiempo,

esfuerzo, coste o resultado mientras que la producción ágil es un modelo de producción flexible, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y con capacidad para introducir una elevada variedad de productos (Vázquez-Bustelo, Avella y Fernández, 2007). Es decir, la agilidad no es solo flexibilidad y capacidad de respuesta para actuar frente a los cambios del entorno sino también rapidez. Por ello, las dimensiones competitivas más importantes para las empresas con fabricación ágil son, en primer lugar, la rapidez y fiabilidad en el suministro; en segundo lugar, la rapidez y flexibilidad en procesos; y, en tercer lugar, la rapidez en el desarrollo de nuevos productos y su lanzamiento al mercado (Narasimhan, Swink y Kim, 2006; Zhang y Sharifi, 2007; Walter, 2021). Estas dimensiones competitivas, unidas a un mayor nivel de proactividad que en otras empresas, convierten a la agilidad en una verdadera capacidad dinámica que otorga ventajas competitivas sostenibles a la empresa ágil porque si bien la flexibilidad es necesaria para los cambios predecibles, la agilidad es fundamental para los cambios impredecibles. Es aquí donde la producción ágil se diferencia marcadamente de la producción ajustada (*lean*) ya que ésta se centra más en la búsqueda de la eficiencia o reducción de costes mediante la eliminación de las actividades sin valor añadido suficiente en entornos más estables de producción. Por eso y como ambos paradigmas de producción comparten facilitadores o prácticas de fabricación tales como el trabajo en equipo, el cambio rápido de herramientas o el desarrollo de las relaciones con proveedores, algunos autores consideran que la producción ajustada (*lean*) puede ser un antecedente de la producción ágil en el sentido de que optimizar y estandarizar procesos para eliminar o reducir actividades sin valor añadido (inventarios superfluos, cambios de herramienta innecesarios...) puede facilitar la rapidez perseguida por la agilidad (Inman *et al.*, 2011).

La comparativa del uso de determinadas prácticas de fabricación muestra efectivamente un uso más intensivo por parte de las empresas ágiles que las empresas *lean* en muchas de ellas, por ejemplo, en el prototipado rápido y la fabricación virtual (Narasimhan, Swink y Kim, 2006; Thilak, Devadasan y Sivaran, 2015) que son indicativos de una evolución creciente hacia la industria 4.0 de estos últimos años y la industria 5.0 más actual, con digitalización e integración de los procesos productivos de una empresa y su cadena de suministro hacia una producción inteligente (Oztemel y Gursev, 2020) que incorpore el Internet de las Cosas (*IoT*, en sus siglas en inglés), tecnologías de nube y de grandes datos (conocidas como *cloud technology* y *big data*, respectivamente en inglés).

Hemos obviado hasta ahora el hecho de que existen distintas definiciones de la producción ágil, —recordemos la multidimensionalidad y polimorfía que encierran este tipo de conceptos—, porque en este trabajo queremos centrarnos en las implicaciones organizativas de la producción ágil. Los autores que han revisado defini-

ciones en la literatura (por ejemplo, Gunasekaran y Yusuf, 2002) coinciden en considerar al paradigma de la producción ágil como el posterior a la producción en masa que se centra en satisfacer la competencia global mediante la respuesta rápida a las demandas dinámicas de los clientes. La agilidad puede considerarse una capacidad dinámica en la medida que implica la explotación de otras capacidades internas y externas específicas de la empresa, el desarrollo de otras nuevas y su renovación para responder a los cambios en el entorno del negocio<sup>1</sup>. La producción ágil permite a la empresa ser lo suficientemente flexible para responder con rapidez a las demandas dinámicas de los clientes y fabricar productos con muchas variedades y características innovadoras. Los entornos ágiles demandan tecnologías que permitan a personas y máquinas compartir información de forma eficaz y efectiva para responder con rapidez a los cambios en el mercado. Diversos estudios empíricos que han estudiado el modelo determinantes-facilitadores-resultados en el marco de la fabricación ágil evidencian que son los entornos más dinámicos (determinante) los que están asociados con un mayor uso de facilitadores (tecnologías de fabricación flexible, TIC y métodos de gestión) y que estas empresas obtienen mejores resultados (Narasimhan, Swink y Kim, 2006; Vázquez-Bustelo, Avella y Fernández, 2007; Leite y Braz, 2016). La producción ágil ha sido adoptada principalmente en la industria electrónica, seguida de la automovilística, bienes de consumo, máquinas-herramientas y aeroespacial (Narasimhan, Swink y Kim, 2006; Thilak, Devadasan y Sivarán, 2015). En comparación con la producción ajustada, en la fabricación ágil es más frecuente la fabricación “bajo pedido” que “para almacén”, y las plantas son más pequeñas y menos intensivas en mano de obra.

En nuestro último estudio sobre la fabricación ágil en España (Martínez-Sánchez, Vicente-Oliva y Pérez-Pérez, 2019) encontramos también que las empresas más ágiles utilizaban más intensivamente los facilitadores de agilidad (tecnologías de fabricación flexible, TIC y métodos de gestión) pero lo interesante del estudio es que, tanto desde el punto de vista cuantitativo, como temporal, se observaban tres grupos de facilitadores de agilidad: en primer lugar los relacionados con la cadena de suministro, en segundo lugar el grupo de facilitadores que desarrollan los conocimientos y habilidades de los recursos humanos, y en tercer lugar las tecnologías de fabricación flexible y TIC. Es decir, para la implantación de la producción ágil parece que las empresas organizan primero las relaciones con su cadena de suministro, luego sus recursos humanos y es después, cuando implementan las tecnologías flexibles más acordes con las necesidades anteriores. Cadena de suministro

<sup>1</sup> En inglés, se diferencia el término capacidad en los trabajos para distinguir *entre capacity y capability*. La primera está relacionada con lo que está al alcance humano de hacer o comprender, como tener una gran capacidad de trabajo; en cambio, la segunda, es una característica o competencia que puede ser desarrollada. La *capacity* existe en el presente, mientras que la *capability* puede ser alcanzada, con el sentido que proponemos en este trabajo.

FIGURA 1  
MODELO DE IMPLANTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ÁGIL



Fuente: Elaboración propia.

–Recursos Humanos– Tecnologías Flexibles sería entonces un modelo longitudinal de implantación de la producción ágil (figura 1), lo cual nos lleva a incorporar necesariamente la agilidad de la cadena de suministro en nuestro discurso, dado además que hoy en día las empresas manufactureras compiten fundamentalmente a través de sus cadenas de suministro con las implicaciones para la gobernanza que ello conlleva.

## 2.2. La agilidad en la cadena de suministro

La búsqueda de la eficiencia es condición necesaria pero no suficiente para que una cadena de suministro sea competitiva. De acuerdo con Lee (2004), una cadena de suministro competitiva es aquella que es Ágil, Adaptable y Alineada con el resto de agentes de la cadena, la triple A que muestra además complementariedades y sustituidades entre sí (Feizabadi, Gligor y Alibakhshi, 2021). Por cadena de suministro entendemos el conjunto de empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes. Para alcanzar la triple A, hay que trabajar en no menos de tres áreas de la gestión de la cadena de suministro: la gestión logística, los sistemas de información de la cadena de suministro y la gestión de las relaciones entre los agentes que conforman la cadena.

En cuanto a la agilidad propiamente dicha, la literatura evidencia la dificultad de estimarla directamente ya que depende de un gran número de factores y por ello los estudios empíricos existentes difieren en el uso de variables explicativas o de medida. El concepto de agilidad en la cadena de suministro, al igual que en fabricación, es multidimensional, aunque la mayoría de las investigaciones coinciden en entenderla como la capacidad de respuesta rápida ante los cambios en los mercados, en la demanda y en los requerimientos de los clientes (Christopher, 2000; Lee, 2004; Agarwal, Shankar y Tiwari, 2006; Lin, Chiu y Chu, 2006; Swafford, Ghosh

y Murthy, 2006). Todos estos autores también coinciden en que la agilidad de una cadena de suministro es una capacidad escasa, valiosa y difícil de imitar, lo que la convierte en un activo estratégico que depende solo en gran medida de factores y capacidades propias e inherentes a dicha cadena.

De cara a plantear la gobernanza de las cadenas de suministro ágil es importante pues precisar cuáles son los elementos más importantes que conforman dicha agilidad. Los resultados de distintos estudios nos ayudan a concretar esta cuestión. Así, en el estudio de Ngai, Chau y Chan (2010) se evidenciaba que la agilidad en la cadena de suministro estaba influida por tres grandes competencias: la competencia operacional (que agrupa la integración en la cadena, la flexibilidad y el aprendizaje), la competencia de las tecnologías de la información (que agrupa la integración y la flexibilidad de las tecnologías de la información) y la competencia de gestión (que agrupa el papel y la visión de la dirección y la competencia de los empleados). Por su parte, Agarwal, Shankar y Tiwari (2006) identificaron hasta 15 variables como marco de análisis de la agilidad en la cadena de suministro: la sensibilidad al mercado, la velocidad de entrega de productos, la exactitud de la información, la introducción de nuevos productos, la planificación centralizada, la integración de procesos, el uso de herramientas informáticas, la reducción de posplazos de entrega, el nivel de servicio, la minimización de los costes, la satisfacción del cliente, la mejora de la calidad, la minimización de la incertidumbre, el desarrollo de la confianza y la menor resistencia al cambio. De estos y otros estudios puede deducirse que, para ser verdaderamente ágil, una cadena de suministro debe poseer un número diferenciado de atributos clasificables en cuatro grandes áreas (Christopher y Towill, 2001):

- sensibilidad y respuesta al mercado, es decir la capacidad de la cadena de suministro para identificar, anticiparse y responder de una forma efectiva a la demanda real del mercado, lo que implica colaboración entre los grupos de empresas de dicha cadena;
- integración de las TICs entre las empresas para mejorar la eficiencia de la cadena reduciendo y eliminando inventarios, facilitar la planificación y trazabilidad de la demanda, etcétera;
- integración de procesos más allá del intercambio de información, lo que implica interrelacionar las actividades logísticas de una empresa con las de sus proveedores, clientes y otros miembros de la cadena de suministro;
- basada en redes con relaciones de cooperación que busquen colaborar e integrar, no solo recursos tangibles sino también activos intangibles como el conocimiento de proveedores y clientes. Esta cooperación permite lograr una

respuesta ágil en la cadena de suministro y por tanto una ventaja competitiva conjunta.

Estos atributos de una cadena de suministro ágil implican cambios organizativos en las relaciones con los agentes de una cadena que han de evolucionar hacia una relación de interdependencia con beneficios mutuos basados en valores como la confianza, fidelidad, innovación, calidad y flexibilidad. Estos cambios organizativos en las interrelaciones con la cadena de suministro constituyen factores externos que afectan de forma ineludible a la gobernanza de las empresas. Pero antes de analizar esta cuestión, es preciso valorar también las implicaciones organizativas que puede tener la tercera fuente de agilidad en las organizaciones: la innovación ágil.

### 2.3. La innovación ágil

La metodología de innovación ágil se desarrolló y comenzó a difundirse en la industria del *software* a principios del siglo XXI, pero no ha sido hasta en los últimos años que ha empezado a utilizarse también en el desarrollo de nuevos productos tangibles en otras industrias, aunque en el entorno de fabricación se consideraba una forma de incrementar la productividad, promover la innovación y reducir los riesgos asociados con los rápidos cambios que demandaban los mercados (Kettunen, 2009). La innovación ágil tiene sus raíces en el *Agile Software Movement*, iniciado en 2001 por un grupo de 17 programadores que propusieron una nueva forma de organizar su trabajo bajo cuatro principios básicos (Beck *et al.*, 2001):

- *Individuos e interacciones* antes que procesos y herramientas.
- *Software en funcionamiento* antes que la documentación completa.
- *Colaboración con el cliente* antes que la negociación del contrato.
- *Respuesta al cambio* antes que seguir un plan.

Si bien existe valor en los términos de la derecha, la agilidad valora más los términos de la izquierda que están en *cursiva*. La filosofía ágil simplemente plantea a las organizaciones que se trabaje lo máximo posible de forma colaborativa con los miembros y usuarios de la comunidad para suministrar soluciones a la vez que se aprende durante el proceso. En la práctica, el núcleo de un proyecto ágil de desarrollo de producto (*software* u otro *output*) mediante metodologías *scrum*<sup>2</sup> por ejemplo, –una de las más extendidas según Cohen, Lindvall y Costa (2004)– consiste en un número de interacciones rápidas de aprendizaje (llamadas *sprints*) de entre 2 y 4 semanas de duración. Al principio de cada *sprint*, el equipo de desarrollo

<sup>2</sup> Un término que proviene del mundo del rugby que describe una jugada en la que los miembros del equipo juegan muy cerca, a modo de piña, para intentar avanzar.

del producto mantiene una sesión de planificación para definir los objetivos del *sprint*, tales como una lista de características de producto que han de desarrollarse durante las próximas 2-4 semanas y programa el mapa de cómo va a alcanzar el equipo dichos objetivos. Una vez que comienza el *sprint*, se celebran reuniones diarias muy breves (de 15 minutos aproximadamente), llamadas *scrums*, que se hacen de pie, y en las que cada miembro del equipo explica qué problemas ha tenido y qué ha hecho durante las 24 horas previas y qué va a hacer en las próximas 24 horas. El resultado final de cada *sprint* ha de ser un *output* tangible que funcione y se pueda demostrar, aunque hacen falta varios *sprint* para crear un producto que se pueda comercializar. Cuando finaliza el *sprint*, el equipo muestra el resultado al cliente (o a un *stakeholder* interno que actúa en representación del cliente) para su retroalimentación y validación; las evaluaciones negativas pueden requerir cambios en las características o incluso en la dirección que lleve el proyecto. Después comenzará un nuevo *sprint* con una sesión de planificación del *sprint* y el ciclo completo comienza de nuevo. De esta forma, el equipo de desarrollo del producto se mueve con rapidez, de *sprint* en *sprint*, de *scrum* en *scrum*, hasta que se alcanza uno de los objetivos buscados. Todo este proceso conlleva un aprendizaje continuo a lo largo del desarrollo del producto que puede además ser de utilidad para futuras innovaciones.

Aunque ya se ha indicado que las prácticas de innovación ágil han estado casi todo este tiempo circunscritas a la industria del *software*, se cuenta ya con experiencias de productos tangibles en empresas manufactureras (Lego, General Electric, Adidas...) y de servicios (Telefónica, BBVA, Endesa...), las cuales han incorporado metodologías ágiles a sus tradicionales procesos estructurados por etapas (idea-diseño-preproducción-lanzamiento) para el desarrollo de nuevos productos. En general, las metodologías ágiles son ideales en proyectos que exhiben una alta variabilidad de tareas (normalmente porque los requerimientos también son cambiantes) que necesitan de capacidades humanas y tecnológicas diversas (Highsmith, 2009). En este ámbito todas las combinaciones son *a priori* posibles; por ejemplo, pueden utilizarse los *sprints* en las primeras fases del proceso de innovación para obtener diseños factibles o pueden emplearse al final del proceso estructurado por etapas para obtener *feedback* de los clientes durante el prelanzamiento y hacer adaptaciones de última hora (Lichtenthaler, 2020).

Otros enfoques son más globales, en el sentido de que constituyen modelos híbridos de innovación que utilizan las metodologías ágiles de forma combinada dentro del proceso estructurado de nuevos productos, y como manera de atraer el conocimiento, buscar nuevos enfoques y que éste exista en el contexto local mediante la experiencia (Wilson y Doz, 2011), habiéndose evidenciado resultados positivos en términos de reducción del tiempo de desarrollo del producto o mejora

de la respuesta a las necesidades del cliente (Cooper y Sommer, 2016 y 2018). Finalmente, hay también propuestas de que el modelo de innovación ágil funcione en paralelo al proceso estructurado de desarrollo de nuevos productos, pero sin llegar a combinarse e integrarse con él, es decir que la organización asigne proyectos a un flujo de innovación u otro en función de las características específicas de cada proyecto (Beaumont *et al.*, 2017; Lichtenthaler, 2020). En cualquiera de estos casos, el gobierno corporativo y la estructura organizativa de la innovación en la empresa debería ser capaz de facilitar dichos enfoques.

### 3. LA GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES ÁGILES

Lo expuesto hasta el momento permite deducir que las organizaciones ágiles pueden ser más capaces de desenvolverse con éxito y rapidez en entornos donde las demandas de los clientes son muy variadas y cambian con frecuencia, al igual que lo hace la tecnología. Pero ello solo se cumplirá si el gobierno corporativo prioriza e incentiva determinados comportamientos y conductas. Wendelin Wiedeking, el viejo director ejecutivo de Porsche, en una ocasión alentó a sus trabajadores con una frase sencilla: “Primero está el cliente, luego el empleado, después el proveedor y al final el accionista. Si los tres primeros están contentos, al accionista le irá francamente bien” (Stiglitz, 2021:149). Esta síntesis del modelo de capitalismo de *stakeholders* (partes interesadas) frente al modelo de capitalismo de accionistas nos sirve para ilustrar, en gran medida, las prioridades en la gestión de las empresas ágiles que debieran tener su correspondiente reflejo en el gobierno corporativo de la organización. Son los clientes quienes condicionan la evolución de las empresas y son los recursos humanos y la cadena de suministro los que apalancan el cambio hacia la producción y suministro ágiles en las organizaciones.

Así, hemos visto que el concepto y las técnicas de agilidad han ido apareciendo progresivamente en las áreas de fabricación, cadena de suministro e innovación. Algunas de estas técnicas plantean retos tácticos más asumibles a corto plazo en las empresas, pero otras van a requerir modificaciones estructurales en la gobernanza. Soltaninezhad *et al.* (2021) en su estudio de empresas basadas en el conocimiento evidencian que las políticas de gobernanza representan una fuente de apoyo para el desarrollo de la capacidad de agilidad estratégica de la organización. Con el fin de avanzar hacia la transformación ágil, no es suficiente con la transformación digital si no va acompañada, por ejemplo, de una transformación cultural que implique a una gran parte de los recursos humanos. Así, para Cohen, Lindvall y Costa (2004:12), la verdadera agilidad es algo más que un conjunto de prácticas o metodologías organizativas, es un estado mental, lo que implica que lo que ha funcionado en una empresa no necesariamente funcionará en otra, y que, aunque una empresa puede inspirarse en otras, debe encontrar su propio modelo para evolucionar (APD, 2020). En todo caso, hace falta que confluyan pues

varios temas importantes, entre otros, cultura organizacional, estilo de dirección, formas organizativas, programas de gestión del conocimiento o sistemas de recompensa al personal (Nerur, Mahapatra y Mangalaraj, 2005). Pero, en todo caso se trata de que “aunque una organización no sea continuamente ágil, tenga capacidades organizativas ágiles” (Walter, 2021: 373). Ha llegado entonces el momento de abordar algunas de estas cuestiones y traer a la palestra aquellas investigaciones del profesor Vicente Salas Fumás que, si bien en su conjunto no han estado centradas explícitamente en el estudio de las organizaciones ágiles, pueden aportar ideas y sugerir recomendaciones para la transformación ágil de una organización.

La experiencia de algunas empresas con la transformación ágil, como por ejemplo la del BBVA (2021), muestra que se produce una evolución desde un modelo organizativo por funciones a uno por prioridades en el que desaparecen los conceptos tradicionales de departamentos y la estructura organizativa se aplanan significativamente. El BBVA empezó su transformación con el lanzamiento de los primeros equipos *scrum* en el año 2014 para el desarrollo de una app móvil, después implantó la transformación ágil en un área corporativa en 2017 y en 2019 fue la primera gran empresa española en ejecutar una transformación ágil en los servicios centrales de todas sus filiales en el mundo, estableciendo bloques de equipos y de Comunidades de Práctica (CoP) o comunidades de expertos que comparten conocimientos y cocrean soluciones y herramientas para todo el grupo. Todos estos cambios –*scrums*, *agile coaches* (que dan soporte a los equipos), *CoP*...– no son sencillos ni inmediatos y requieren de unas pautas adecuadas y precisas para que el proceso sea lo más eficiente y eficaz posible. En este sentido, Salas-Fumás, Sáenz-Royo y Lozano-Rojo (2016) constataron que las decisiones de cambios (nuevos proyectos, innovaciones...) que se toman por consenso en una organización reducen muy significativamente la probabilidad de cometer errores sobre el valor de la innovación. Este resultado es relevante porque en la innovación ágil, los *sprints* y *scrums* avanzan hacia un objetivo común en busca de consenso para la decisión final que hay que adoptar de seguir adelante o no hasta el próximo *sprint*. Las organizaciones ágiles ya no son estructuras tan solidificadas con sus burocráticos conductos reglamentarios, sino que se van haciendo más líquidas, más fluidas. El mayor número de interacciones interpersonales que requiere la intensa creatividad de la innovación ágil, unido al cambio tecnológico acelerado y al dinamismo y volatilidad de los mercados en que han de desenvolverse las empresas ágiles, hacen que todo fluya más rápido. En un contexto de esta naturaleza, el consenso puede contribuir significativamente a alcanzar la rapidez requerida, al igual que lo pueden hacer la confianza, tolerancia y flexibilidad dentro de la gestión de los equipos de recursos humanos.

Precisamente en otra investigación, Salas-Fumás y Sanchez-Asin (2013) evidenciaron que un mayor nivel de confianza favorece la congruencia y el control de los

objetivos en las organizaciones durante los procesos de cambio y de colaboración externa. Además, una atmósfera distendida permite un diálogo más fluido con los usuarios (Schulz, Steinhoff y Jepsen, 2017) y ello refuerza el funcionamiento eficiente y eficaz de distintos procesos ágiles a nivel de innovación y cadena de suministro porque la confianza es uno de los determinantes de la flexibilidad en la cadena de suministro (Martínez-Sánchez y Pérez-Pérez, 2005), la cual es a su vez un ingrediente básico de la agilidad en la cadena.

Por tanto, antes de plantearse la adopción de metodologías ágiles de gestión, y para que se den los aludidos prerequisites de consenso y confianza, es necesario que la gestión de recursos humanos y el estilo de dirección evolucionen incorporando, por ejemplo, mayores valores de empoderamiento de los empleados o una mejora de los canales de comunicación desde arriba hacia abajo en la empresa. En particular, las metodologías de innovación ágil generan, fruto de esa confianza y empoderamiento, *outputs* de aprendizaje y de conocimientos basados en gran medida en el propio esfuerzo de los empleados. En este sentido, Salas-Fumás (2010) analizó, con las premisas teóricas de los costes de transacción aplicados a activos de conocimiento tácito que no pueden ser explícitamente comercializados, el que las empresas que deseen hacerse más intensivas en conocimiento, —y las empresas ágiles son un buen ejemplo de ello y de este tipo de activos—, habrían de adoptar medidas para aumentar el empoderamiento de sus empleados, especialmente cuanto mayor sea la participación del conocimiento tácito de dichos empleados en los *outputs* de la empresa. El profesor Salas propuso concretamente que en este tipo de empresas se debía dar voz y derechos de decisión a los empleados del conocimiento (como *stakeholders* que son de este importante activo) dentro de los órganos de dirección de las empresas como, por ejemplo, en los comités directivos. La razón adicional que añadimos nosotros al argumento del profesor Salas es que, quizás, sea en el uso de los equipos de innovación ágil donde vaya a radicar la mayor fuente de cambio para la gobernanza futura. En los equipos de innovación ágil hay un mayor grado de externalidades de producción que en otros ámbitos, es decir que la contribución al *output* total por parte de uno de sus miembros en equipos que funcionan con *sprints* y *scrums* es mucho más inseparable de la contribución de los otros miembros, dada la rapidez y retroalimentación permanente con la que se trabaja y avanza. Por otra parte, la información que se maneja en un contexto de innovación ágil es muy asimétrica y el *output* obtenido es también de elevado carácter idiosincrático, todo lo cual intensifica los costes de transacción asociados al funcionamiento de la organización ágil.

La innovación ágil en particular, pero igual sucede en buena medida con otros componentes de la agilidad empresarial, debiera derivar en una modificación de la gobernanza, previsiblemente tanto más intensa cuanto más profunda fuese la transformación ágil de la empresa y la generación de conocimiento tácito por parte

de sus empleados. En palabras del profesor Vicente Salas (2007b: 80), “...compartir poder con los trabajadores ya no es sólo una opción que mejora los incentivos a invertir en conocimiento cuando son los trabajadores los que lo financian; con ello se busca también ofrecer una salvaguarda a los trabajadores de que, ex post, desde los órganos de poder y gobierno de la empresa no se tomarán decisiones que busquen alterar la empleabilidad con el único propósito de transferir rentas desde los trabajadores a los accionistas”. El protagonismo y competencia de los empleados –su empoderamiento (*empowerment*), adaptación (*upskilling*) y reinención (*reskilling*)– constituyen dos de los más importantes atributos de una empresa ágil (Bottani, 2010), por delante de otras cuestiones meramente tecnológicas como ha quedado evidenciado en algún estudio previo (por ejemplo, Martínez-Sánchez, Vicente-Oliva y Pérez-Pérez, 2019). Asimismo, Eshlagy *et al.* (2010) identificaron doce factores influyentes en la agilidad organizativa y los más significativos eran el liderazgo, el compromiso organizativo y la satisfacción en el trabajo (mientras los factores estrictamente fabriles o tecnológicos tenían un papel menos importante).

Una organización ágil lo es tanto interna como externamente y lo expuesto hasta ahora ha mostrado algunas pautas sobre los aspectos internos que requieren además un elevado nivel de vigilancia en relación a la coordinación de las distintas categorías de agilidad: innovación, fabricación, etc. En la figura 2, se ilustra el funcionamiento conjunto de la gestión ágil y la gobernanza de las organizaciones ante cambios en el entorno, tanto en caso de que sean predecibles, como en el que caso de que no lo sean, para proporcionar respuestas adecuadas.

FIGURA 2  
MODELO DE GESTIÓN ÁGIL Y GOBERNANZA



Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista externo, la organización ágil busca centrarse en los cambios del entorno y su impacto en la organización. Aquí es precisamente donde la agilidad de la cadena de suministro adquiere su protagonismo. Para las cadenas de suministro ágiles, se podría considerar también la propuesta del profesor Salas de incorporar representantes en los comités de dirección, pero en este caso de algunas empresas proveedoras, las más intensivas en conocimiento, con el fin de lograr un empoderamiento en el conjunto de la cadena de suministro para el desarrollo de innovaciones. Esta circunstancia es relevante porque diversos investigadores (por ejemplo, Martínez-Sánchez, Vicente-Oliva y Pérez-Pérez, 2020) han evidenciado que la incorporación de expertos externos en I+D es un mediador positivo en la relación entre el esfuerzo de I+D, la capacidad de absorción y los resultados de innovación de las empresas, de tal forma que las empresas que los combinan más efectivamente innovan mejor y ello puede ser más intenso aún para las empresas ágiles y las basadas en el conocimiento (Martínez-Sánchez, Vicente-Oliva y Pérez-Pérez, 2021). En la transformación ágil juega un papel importante el desarrollo de un ecosistema que facilite la expansión de nuevas formas de trabajo o la incorporación de políticas de flexibilidad laboral (APD, 2020). Precisamente, los expertos externos en I+D son una dimensión de flexibilidad externa de los recursos humanos, la cual, junto con la flexibilidad funcional interna, están más positiva y directamente relacionadas con los resultados de innovación (Martínez-Sánchez *et al.*, 2011). Los expertos externos en I+D, tecnología y conocimientos están más presentes y rotan más en las empresas ágiles con metodologías de innovación ágil que en otros contextos de innovación, lo que hace más fluida la estructura organizativa de dichas empresas, no solamente en términos internos sino también externos. Por ello, la gobernanza de una empresa ágil debería incorporar elementos de gestión, entre otros, de sus relaciones de capacidad de absorción de expertos externos, así como de la colaboración con agentes de la cadena para el desarrollo de nuevos productos y la gestión de suministros.

Podría encontrarse también un nexo relacional entre las empresas ágiles y las llamadas empresas virtuales o empresas en red, que sirviera de ayuda para la transformación ágil de las organizaciones en su ámbito externo. El profesor Vicente Salas (2007a: 65) considera a la empresa virtual o empresa en red como un modelo organizativo que a principios del siglo XXI se desarrolla gracias al avance de Internet y las TIC, las cuales permiten relaciones multilaterales. Una organización virtual no tiene por qué ser necesariamente ágil, pero al ser la organización ágil un concepto más actualizable (en el marco de la industria 5.0), ésta podría evolucionar no solo a partir de una organización por procesos donde haya primado el *lean* sino también desde una organización en red que ya se haya centrado en sus actividades nucleares competitivas y tenga implantada una red de TIC para virtualizar la relación directa y personalizada entre clientes, fabricantes y proveedores. La concentración de una

empresa en sus actividades del núcleo competitivo le permitiría obtener en el mercado los recursos más adecuados para cada situación, así como especializar sus activos intangibles en respuesta a las oportunidades más rentables en cada momento. Así pues, la agilidad interna y externa forman un conjunto interrelacionado de técnicas de gestión, inversiones digitales y cambios culturales a los que la gobernanza de la empresa no puede ser ajena ni constituir una rémora, sino que ha de ser parte activa en el pilotaje de la evolución hacia la transformación ágil.

#### 4. CONCLUSIÓN

En los últimos 25 años, el profesor Vicente Salas ha recogido en sus escritos parte de la transformación que ha ido acaeciendo en los sistemas de producción de las empresas occidentales, desde el sistema taylorista de producción en masa hasta otros sistemas más flexibles, derivados de la utilización de técnicas de producción ligera. Se ha pasado así, de unas estructuras organizacionales totalmente verticales y jerarquizadas a otras estructuras más horizontales, descentralizadas y flexibles (Salas, 1996). Más tarde incluiría en sus estudios el análisis de los cambios en la gobernanza en aquellas empresas basadas en gran medida en el desarrollo de conocimiento por parte de los empleados. En este contexto tienen cabida las implicaciones de un nuevo paradigma de producción, el de la producción ágil, que se desarrolla con una mayor orientación hacia el cliente, un uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y una mayor flexibilidad y rapidez en los procesos de negocio como variables competitivas. Sería en este punto cuando tiene sentido cuestionarse si este nuevo paradigma va a modificar la gobernanza de las empresas, puesto que las nuevas metodologías utilizadas de innovación ágil en el desarrollo de nuevos productos dependen de un conjunto de intangibles basados en el conocimiento de las personas y de los equipos de los que forman parte.

En base a los trabajos del profesor Salas, podríamos sugerir que el hecho de adoptar la agilidad como práctica de gestión incluye decidir, a nivel directivo y de gobernanza, cuánto poder se está dispuesto a ceder a los equipos de desarrollo y preparar a todos los grupos de interés para el salto (Birkinshaw, 2018) aunque sea de un modo parcial. La cadena de suministro que tengan las organizaciones, los recursos humanos a los que tienen acceso, –tanto internos, como externos–, y las tecnologías flexibles con las que cuenten solo les prepararán para los cambios predecibles. Las capacidades potenciales de la organización y las que se muestran como la capacidad de respuesta, la velocidad, la flexibilidad y la competencia, según Walter (2021) jugarán un papel relevante para afrontar los cambios impredecibles mediante la agilidad organizativa y una oportuna gobernanza.

Lo interesante, en parte, de la discusión aquí realizada es que aún no disponemos de evidencias empíricas que hayan contrastado si las modificaciones en la gobernanza de las empresas constituyen o no una diferenciación en los propios parámetros de agilidad de las empresas o cómo sería una interrelación continua entre ellas, si proporcionaría ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y que alcanzarán a toda la organización en forma de aprendizaje, relaciones entre trabajadores y todos los grupos de interés, etc. Por tanto, existe la oportunidad de plantear que en los estudios de las empresas ágiles no solamente se analice la tradicional trilogía secuencial de determinantes-facilitadores-resultados, sino que se efectúen además análisis contingentes para contrastar la influencia de cambios en la gobernanza sobre el desempeño de estas empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

AGARWAL, A., SHANKAR, R. y TIWARI, M. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: an ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173(1), pp. 211-225. DOI: 10.1016/j.ejor.2004.12.005

APD (2020). ¿Cómo aplicar la Metodología Agile? Los ejemplos de BBVA y Telefónica. *Asociación para el Progreso de la Dirección, Jornada 'Organizaciones ágiles. Palancas para el cambio y claves para el éxito'*, Barcelona, 7 de noviembre de 2020. Último acceso online 2021-05-14: <https://www.apd.es/como-aplicar-metodologia-agile-ejemplos-bbva-y-telefonica/>

BBVA (2021). *Agile en BBVA: un viaje de transformación continua*. Último acceso online 2021-05-14: <https://www.bbva.com/es/agile-en-bbva-un-viaje-de-transformacion-continua/>

BEAUMONT, M., THURIAUX-ALEMÁN, B., PRASAD, P. y HATTON, C. (2017). Using Agile approaches for breakthrough product innovation. *Strategy & Leadership*, 45(6), pp. 19-25. DOI: 10.1108/SL-08-2017-0076

BECK, K., BEEDLE, M., VAN BENNEKUM, A., COCKBURN, A., CUNNINGHAM, W., FOWKS, M. y GREENING, J. (2001). *The Manifesto for Agile Software Development, Agile Alliance*. Disponible en: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/> (Último acceso online 2021-05-14).

BIRKINSHAW, J. (2018). What to expect from agile. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), pp. 39-42.

BOTTANI, E. (2010). Profile and Enablers of Agile Companies: An Empirical Investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2), pp. 251-261. DOI: 10.1016/j.ijpe.2010.02.016

COHEN, D., LINDVALL, M. y COSTA, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. *Advances in Computers*, pp. 1-66. DOI: 10.1016/S0065-2458(03)62001-2.

COOPER, R. G. y SOMMER, A. F. (2016). The Agile–Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), pp. 513-526. DOI: 10.1111/jpim.12314.

COOPER, R. G. y SOMMER, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed – Integrating Agile project management methods into a Stage-Gate system offers both opportunities and challenges. *Research Technology Management*, 61(2), pp. 17-26. DOI: 10.1080/08956308.2018.1421380.

CHRISTOPHER, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 24(1), pp. 37-44. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00110-8

CHRISTOPHER, M. y TOWILL, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), pp. 235-246. DOI: 10.1108/09600030110394914.

ESHLAGHY, A. T., MASHAYEKHI, A. N., RAJABZADEH, A. y RAZAVIAN, M. M. (2010). Applying Path Analysis Method in Defining Effective Factors in Organisation Agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), pp. 1765-1786. DOI: 10.1080/00207540802566410

FEIZABADI, J., GLIGOR, D. M. y ALIBAKHSHI, S. (2021). Examining the synergistic effect of supply chain agility, adaptability and alignment: A complementarity perspective. *Supply Chain Management*, 26(4), pp. 514-531. DOI: 10.1108/SCM-08-2020-0424

GUNASEKARAN, A. y YUSUF, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), pp. 1357-1385. DOI: 10.1080/00207540110118370

HART, A. (1937). Anticipations, business planning and the cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 51(2), pp. 272-293. DOI: 10.2307/1882089

HIGHSMITH, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2<sup>nd</sup> Edition. Boston: Addison-Wesley Educational Publishers Inc. Pearson Education Inc.

HUERTA, E. (Editor) (2003). *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española/prólogo de Vicente Salas Fumás*. Bilbao: Fundación BBVA. ISBN 84-95163-67-5. Último acceso online 2021-05-14: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2003/01/DE\\_2003\\_Los\\_desafios\\_de\\_la\\_competitividad\\_Huerta\\_web.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2003/01/DE_2003_Los_desafios_de_la_competitividad_Huerta_web.pdf)

INMAN, R. A., SALEB, R. S., GREEN JR, K. W. y WHITTEND, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), pp. 343-355. DOI: 10.1016/j.jom.2010.06.001

KETTUNEN, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development-A comparative study. *Technovation*, 29(6-7), pp. 408–422. DOI: 10.1016/j.technovation.2008.10.003.

- LEE, H. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), pp. 102-112.
- LEE, O. K. D., SAMBAMURTHY, V., LIM, K. H. y WEI, K. K. (2015). How does it ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), pp. 398-417. DOI: 10.1287/isre.2015.0577
- LEITE, M. y BRAZ, V. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4), pp. 560-576. DOI: 10.1108/JMTM-09-2015-0073
- LICHTENTHALER, U. (2020). A Conceptual Framework for Combining Agile and Structured Innovation Processes. *Research-Technology Management*, 63(5), pp. 42-48. DOI: 10.1080/08956308.2020.1790240 M
- LIN, C., CHIU, H. y CHU, P. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), pp. 285-299. DOI: 10.1016/j.ijpe.2004.11.013
- MARTÍNEZ, A. y PÉREZ, M. (2000). Organización para la producción flexible: El caso de la industria auxiliar de automoción en Aragón. *Economía Industrial*, 332, pp. 61-72.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. y PÉREZ-PÉREZ, M. (2001). Lean indicators and manufacturing strategies. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(11), pp. 1433-1452. DOI: 10.1108/01443570110407436
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. y PÉREZ-PÉREZ, M. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), pp. 681-700. DOI: 10.1108/01443570510605090
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., VELA-JIMÉNEZ, M. J., PÉREZ-PÉREZ, M. y DE-LUIS-CARNICER, P. (2011). The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48(4), pp. 715-736. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00935.x
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., VICENTE-OLIVA, S. y PÉREZ-PÉREZ, M. (2019). Agile production, innovation & technological cooperation: Overlapping priorities of manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 14(4), pp. 597-615. DOI: 10.1108/BJM-12-2018-0410
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., VICENTE-OLIVA, S. y PÉREZ-PÉREZ, M. (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation: Mediator effects on industrial firms. *Journal of Business Research*, 118, pp. 431-440. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.07.014
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., VICENTE-OLIVA, S. y PÉREZ-PÉREZ, M. (2021). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: an integrative framework in industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), pp. 315-337. DOI: 10.1108/EJIM-10-2019-0314

NARASIMHAN, R., SWINK, M. y KIM S. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24, pp. 440-457. DOI: 10.1016/j.jom.2005.11.011

NERUR, S., MAHAPATRA, R. y MANGALARAJ, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), pp. 72-78. DOI: 10.1145/1060710.1060712.

NGAI, E., CHAU, D. y CHAN, T. (2010). Information technology, operational and management competencies for supply chain agility: findings from case studies. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), pp. 232-249. DOI: 10.1016/j.jsis.2010.11.002

OZTEMEL, E. y GURSEV, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(1), pp. 127-182. DOI: 10.1007/s10845-018-1433-8.

SALAS, V. (1996). La lógica de la producción ligera: valoración e implicaciones. *Situación*, pp. 195-208.

SALAS, V. (2007a). *El siglo de la empresa*. Bilbao: Fundación BBVA. ISBN 978-84-96515-54-3. Último acceso online 2021-05-14: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2007\\_siglo\\_empresa.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2007_siglo_empresa.pdf)

SALAS, V. (2007b). Economía del gobierno empresarial orientado a los interesados: el caso de la empresa intensiva en conocimiento. *Ekonomiaz: Revista vasca de Economía*, 65, pp.68-83.

SALAS, V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*, 23, pp.122-143.

SALAS-FUMÁS, V. (2010). Governance of Knowledge-Intensive Firms in the Modern Market Economy. *International Journal of the Economics of Business*, 17(3), pp. 349-372, DOI: 10.1080/13571516.2010.513811

SALAS-FUMÁS, V. y SÁNCHEZ-ASIN, J. J. (2013). Information and trust in hierarchies. *Decision Support Systems*, 55(4), pp. 988-999, DOI: 10.1016/j.dss.2013.01.008

SALAS-FUMÁS, V., SÁENZ-ROYO, C. y LOZANO-ROJO, A. (2016). Organisational structure and performance of consensus decisions through mutual influences: A computer simulation approach. *Decision Support Systems*, 86, pp. 61-72. DOI: 10.1016/j.dss.2016.03.008

SCHULZ, J., STEINHOFF, F. y JEPSSEN, K. (2017). Strategy and Communication for Innovation. En: N. PFEFFERMANN y J. GOULD (eds), *Strategy and Communication for Innovation: Integrative Perspectives on Innovation in the Digital Economy*. Cham: Springer International Publishing, pp. 1-424. DOI: 10.1007/978-3-319-49542-2.

SOLTANINEZHAD, A., MOROVATI SHARIFABADI, A., ZARE AHMADABADI, H. y JAFARNEJAD, A. (2021). Developing a model for strategic agility in knowledge-based companies using a mixed methods approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), pp. 176-198. DOI: 10.3926/jiem.3083

STIGLER, G. (1939). Production and distribution in the short run. *Journal of Political Economy*, 47(3), pp. 305-327. DOI: 10.1086/255387

STIGLITZ, J. (2021). *Reescribir las reglas de la economía europea. Propuestas para el crecimiento y la prosperidad compartida*. Barcelona: Antoni Bosch editor, S.A.U.

SWAFFORD, P., GHOSH, S. y MURTHY, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), pp. 170-188. DOI: 10.1016/j.jom.2005.05.002

TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3c509:aid-smj882%3e3.0.co;2-z

TEECE, D. J., PETERAF, M. y LEIH, S. (2016). Dynamic Capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), pp. 13-35. DOI: 10.1525/cmr.2016.58.4.13

THILAK, V. M. M., DEVADASAN, S. R. y SIVARAN, N. M. (2015). A literature review on the progression of agile manufacturing paradigm and its scope of application in pump industry. *The Scientific World Journal*, pp. 1-9. DOI: 10.1155/2015/297850

UPTON, D. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), pp. 72-89. DOI: 10.2307/41165745

VÁZQUEZ-BUSTELO, D., AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), pp. 1303-1333. DOI: 10.1108/01443570710835633

VINODH, S., KUMAR, V. U. y GIRUBHA, R. J. (2012). Thirty-criteria-based agility assessment: A case study in an Indian pump manufacturing organization. *International Journal of Advance Manufacturing Technology*, 63, pp. 915-929. DOI: 10.1007/s00170-012-3988-4

VOKURKA, R. y O'LEARY-KELLY, S. (2000). A review of empirical research on manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18(4), pp. 485-501. DOI: 10.1016/S0272-6963(00)00031-0

WALTER, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, pp. 343-391 DOI: 10.1007/s11301-020-00186-6

WILSON, K. y DOZ, Y. L. (2011). Agile Innovation: A Footprint Balancing Distance and Immersion. *California Management Review*, 53(2), pp. 6-26. DOI: 10.1525/cmr.2011.53.2.6.

ZHANG, Z. y SHARIFI, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), pp. 496-513. DOI: 10.1108/01443570010314818

ZHANG, Z. y SHARIFI, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy—a taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), pp. 351-370. DOI: 10.1109/tem.2007.89398 9



## CAPÍTULO 11

# MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA. ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE INDICADORES

Jorge Rosell Martínez

### 1. INTRODUCCIÓN

Durante los años noventa, y principalmente en el ámbito profesional, la creación de valor para los accionistas llegó a convertirse en un icono de la gestión empresarial. Parte del impulso a esta tendencia provino de las empresas consultoras entre las que destaca Stern Stewart & Co. con la propuesta del *Economic Value Added* (EVA®) que ha llegado a ser estandarte de esta consultora. El EVA se propone como una medida de resultados de la empresa que mide el valor creado por ésta para sus accionistas y, por tanto, se aduce que es idóneo para la fijación de objetivos de gestión y como indicador para el establecimiento de incentivos a los gestores. Con ser la anterior la más conocida, existen otras propuestas con las mismas pretensiones que se lanzan de otras renombradas empresas consultoras tales como el Boston Consulting Group o Marakon Associates, entre otras.

El contexto en el que aparecen y se desarrollan estas medidas, presenta una importante internacionalización y expansión de los mercados financieros que incrementa la necesidad para los accionistas de disponer de medidas de rendimiento de las empresas y de sus directivos que sean objetivas y no manipulables (Jacque y Vaaler, 2001; Deyá y Brusco, 2003). Esta necesidad de indicadores no manipulables se pone periódicamente de manifiesto conforme surgen casos de empresas, como el de Enron o MCI Worldcom, o el del sector de cajas de ahorro españolas, ahora extinto. Ya se exponía en trabajos como Verrecchia (1986) o Jensen y Murphy (1990) que las medidas contables de resultados son fácilmente alterables por los directivos y se avisaba de los efectos que esto podía tener sobre la eficiencia de la empresa.

A pesar de que se ha publicado un número de trabajos en los que se pretende contrastar la hipótesis de que el EVA es superior a otras medidas tradicionales a la

hora de explicar el valor creado para los accionistas, no se ha llegado a un consenso sobre ello (Iñiguez y Poveda, 2001). En particular, frente a publicaciones de la propia consultora Stern Stewart o vinculadas de alguna forma como las de sus socios (O'Byrne, 1997), han aparecido trabajos como los de Biddle, Bowen y Wallace (1997), Kramer y Pushner (1997) o Fernández (2002), que encuentran que distintas medidas contables como el beneficio ofrecen una correlación empírica mayor con el rendimiento bursátil que el propio EVA.

El presente trabajo aborda, con un enfoque económico, el análisis de la medición de la creación de riqueza en la empresa con el fin de clarificar las diferentes aportaciones que al tema se realizan tanto desde el ámbito académico como profesional. Para ello, se realiza una revisión del propio concepto desde la Economía y se analiza buena parte de los indicadores más difundidos en el ámbito profesional y en la literatura. Se realiza asimismo una propuesta teórica de medición de la riqueza creada en la empresa en un periodo de tiempo, que se concibe para reflejar aquellos aspectos relevantes económicamente para los propietarios de la empresa y que son omitidos por algunas medidas ampliamente difundidas.

Frente al predominio en la literatura dedicada a este tema de la metodología empírica, este trabajo aborda el análisis de la creación de riqueza de manera deductiva y argumentada a partir de la Teoría Económica de la empresa que es generalmente aceptada. La aplicación de un contraste empírico en este caso no resultaría de utilidad pues no es conocida la verdadera creación de riqueza en la empresa que se encuentra enmascarada por dificultades operativas en su medición. Alternativamente al contraste empírico, la construcción teórica de una empresa cuyo valor económico es conocido y cuyas circunstancias están controladas permite obtener ilustraciones más significativas de la realidad que con los propios datos reales, como se veía en el trabajo de Hartcourt (1965). A partir de la comparación de diferentes situaciones hipotéticas se puede llegar a analizar la consistencia de los análisis que resultan de cada propuesta.

El capítulo se organiza de la siguiente manera. En la sección segunda se delimita qué se entiende en el marco teórico por riqueza creada en la empresa, y en particular se hace referencia a la forma de medir el coste de oportunidad total de manera consistente. Asimismo, se compara la información aportada por las diferentes medidas absolutas y relativas de creación de valor. En la tercera sección, se exponen y analizan las propuestas de indicadores más conocidas, poniendo el acento en sus diferencias de definición y se analizan desde un enfoque económico. El análisis no queda limitado a las medidas de beneficio residual (*Economic Value Added*, *Cash Value Added* y *Economic Profit*), sino que se extiende también a medidas de rentabilidad (*Total Business Return*) y de rendimiento bursátil (*Total Shareholder Return*

y *Created Shareholder Value*) que son propuestas para la medición de la creación de valor para los accionistas. La lectura que proporciona el marco teórico se ve contrastada por los resultados obtenidos en otros trabajos como el de Wallace (1997). En la sección cuarta, se presenta una nueva propuesta de medición de la creación de riqueza en la empresa en un periodo y se contrasta su utilidad frente al resto de indicadores analizados en el trabajo a través de casos simulados. La sección quinta muestra la interpretación del indicador propuesto para el caso de la evaluación y seguimiento de proyectos de inversión. El trabajo termina con una sección de conclusiones, donde se resumen los argumentos expuestos y los principales resultados.

## 2. CONCEPTO ECONÓMICO DE CREACIÓN DE RIQUEZA EN LA EMPRESA

La metodología aceptada en economía para medir el valor económico de una empresa o un proyecto de inversión es la del valor actual neto de los flujos de caja futuros esperados. Esta metodología es consistente con el modelo económico de empresa en el que la racionalidad del proceso decisor se orienta hacia la maximización del valor de los recursos comprometidos en la empresa o proyecto. Desde el punto de vista intertemporal, el emprendedor invierte una determinada suma con la esperanza de que el valor presente de los beneficios que obtenga sea superior al valor de lo invertido. Así, para poder considerar que una unidad económica (una empresa) genera riqueza, ese valor económico se confronta con el valor de los recursos implicados en la misma. Este es el fundamento de algunas conocidas medidas como las ratios *market-to-book*<sup>1</sup>, *market value added (MVA)*<sup>2</sup> o la ratio de valoración<sup>3</sup>, las cuales llevarían a una evaluación consistente entre sí acerca del *performance* empresarial si coincidieran el valor contable y el de reposición de los activos.

### 2.1. La valoración del capital

El resultado de la citada confrontación entre valor económico y valor de los recursos empleados de capital, ofrecerá diferente resultado absoluto en función de la metodología aplicada para la medición de éstos últimos. El valor contable de los fondos propios de una empresa en funcionamiento recoge la suma de unidades monetarias de momentos del tiempo que pueden ser muy distantes debido al principio contable de valoración a coste de adquisición y, por tanto, son unidades monetarias de poder adquisitivo diferente. Desde el momento en que la referencia para el cálculo del coste de oportunidad sea el valor contable de los activos empre-

<sup>1</sup> Cociente entre valor de mercado y valor en libros de los fondos propios.

<sup>2</sup> Diferencia entre valor de mercado y valor en libros de los fondos propios.

<sup>3</sup> Cociente entre valor económico y valor de reposición del capital. Con frecuencia se denomina ratio q de Tobin.

sariales, se puede llegar a que los resultados no sean significativos desde el punto de vista de los accionistas, o bien, que no sean comparables con otras empresas incluso de su mismo sector. Esta imposibilidad de medición de los beneficios económicos ya fue puesta de manifiesto en el trabajo de Fisher y McGowan (1983).

Dada la carencia de significado económico de la valoración del capital a su coste histórico, las alternativas que se plantean es su consideración bien a valor de liquidación o bien a valor de reposición. El significado de uno y otro cómputo para el coste de oportunidad del capital total es diferente y, en función del objetivo del estudio, el analista elegirá una de las dos. Una discusión más amplia acerca de las evidencias de las barreras de entrada y salida en función de la forma de valorar la rentabilidad sobre el valor de liquidación o valor de reposición de los activos, se sentó en Kay y Mayer (1986: 205-206).

La metodología que se propone es la de considerar, a efectos de medir el rendimiento del equipo directivo y eventualmente servir de referencia como una medida del éxito en la gestión, la valoración a coste de reposición de los activos. Esta propuesta se entiende, primero, porque la empresa tiene la intención de continuar en funcionamiento, por lo que su rendimiento debe evaluarse frente al de potenciales entrantes, más que frente a la opción de liquidar. Y, segundo, dado que el valor de liquidación puede resultar menor o igual que el de reposición, la evaluación del rendimiento sobre esta última base de valoración lleva implícita la evaluación de la propia viabilidad de la empresa. Las normas contables en vigor en España (y en Europa) y las tendencias de armonización internacional llevan a resolver este problema de información a la hora de evaluar la riqueza creada en la empresa al establecer la obligación para ciertas empresas de informar de los valores corrientes de sus activos.

## 2.2. Medidas absolutas o medidas relativas

La elección entre una medida de tipo absoluto o relativo a la hora de medir el rendimiento en la creación de valor por parte de la empresa no es tampoco una cuestión trivial. De alguna forma, esta elección reproduce la contradicción entre el VAN y el TIR como métodos de evaluación de proyectos. Desde el punto de vista de los inversores que se enfrentan a diferentes alternativas de inversión, en caso de contradicción seleccionarán aquellas que generen rendimientos relativos mayores si existen suficientes opciones alternativas de inversión, frente a una con mayor rendimiento absoluto. Este principio es el mismo que propugna Tobin (1969) para explicar la inversión a partir de la ratio  $q$  (valor de mercado sobre el valor de reposición de equipos y plantas que equivale a la que aquí se denomina ratio de valoración). Las decisiones de inversión guardan relación (directa) con el valor económico marginal del capital.

Con esta argumentación se pretende apoyar la tesis de que una medida relativa de creación de riqueza como la ratio de valoración será preferible a otra absoluta como el MVA, como medida de rendimiento de la empresa o de su equipo gestor, y puede llevar a conclusiones diferentes al comparar el *performance* de dos empresas o de la misma empresa en distintos momentos del tiempo. Aparte de otras cuestiones como el diferente poder adquisitivo de la unidad de cuenta en el tiempo.

### 3. PRINCIPALES PROPUESTAS DE INDICADORES

Los indicadores de creación de valor para los accionistas que se analizan son principalmente propuestas de empresas consultoras. El objeto de su análisis es encontrar la utilidad de las mismas como medida de la eficiencia de la empresa o del desempeño de sus directivos, de forma que, utilizadas como referencia para la fijación de incentivos a los gestores, puedan alinear sus objetivos con los de los accionistas.

#### 3.1. Medidas de beneficio residual

Entre las medidas de beneficio residual, la que más difusión ha tenido en los últimos años es el EVA<sup>4</sup> (*Economic Value Added* o valor económico añadido). Es una marca registrada por la consultora Stern Stewart & Co. y es una medida económica de resultados de la empresa que, por su divulgación y por el número e importancia de las empresas que la aplican, merece ser comentada en primer lugar. Esta medida de creación de valor combina valores contables con variables de mercado y se define como el beneficio económico del periodo después de impuestos y neto de la carga por el coste de capital.

Por su parte, la consultora Marakon Associates propone como medida de resultados de la empresa el EP (*Economic Profit*), que define como el beneficio neto contable menos el coste de oportunidad de los fondos propios (a su valor en libros).

El Boston Consulting Group utiliza como medida absoluta el *Cash Value Added* (CVA). Es una alternativa al EVA que pretende corregir el efecto que la discrecionalidad de la tasa de amortización tiene sobre éste. La depreciación es definida como la cantidad anual que debería invertirse a una rentabilidad igual al coste ponderado del capital para componer al final de la vida útil de la inversión un capital suficiente para reponerla. Además, el CVA ofrece la novedad de no tomar como referencia para el cálculo de la carga de capital los valores contables de los activos y pasivos, sino el valor de la inversión inicial. Sin embargo, no será un indicador más informativo si el valor de reposición es muy diferente del desembolso inicial, pues

subestimaría o sobreestimaría notablemente el coste de oportunidad corriente de los accionistas.

Las tres medidas anteriores, *EVA*, *EP* y *CVA* comparten el ser mediciones del beneficio en sentido económico ya que incorporan en el coste financiero el coste de oportunidad de los fondos propios, que no es reflejado en la contabilidad. Las medidas citadas reflejan el beneficio económico de un periodo en valor absoluto, pero *no la creación de riqueza por la empresa*, por una serie de razones que se resumen a continuación. La primera radica en la forma de medir la depreciación, que en el modelo económico es depreciación económica entendida como la pérdida de capacidad del capital para generar rentas futuras. O la cantidad que debe reinvertir la empresa para mantener la capacidad productiva, que no coincide necesariamente ni con la amortización contable (utilizada en el *EVA* y el *EP*) ni con la definición de depreciación del Boston Consulting Group para el *CVA*. En el caso de esta última al menos, como señala Fernández (2002), evita la discrecionalidad de los directivos sobre las amortizaciones contables, susceptibles de ser utilizadas para mejorar los indicadores que sirven para su propia evaluación, cuando estos se basan en los valores contables.

La segunda razón, es que estas medidas ignoran un factor fundamental en la creación de riqueza en la empresa, que es la expectativa de crecimiento y de beneficios futuros. Si bien el valor de las expectativas de crecimiento, es decir, el impacto que sobre el valor tiene la tasa esperada de crecimiento, no es independiente del resultado presente, guarda poca relación con el beneficio absoluto. Sin embargo, sí guarda relación con las medidas relativas, como la diferencia entre rentabilidad y coste de oportunidad. Espitia y Salas (1986) ya formalizaban el cálculo del valor del crecimiento separadamente del valor sin crecimiento en la empresa. Mass (2005) revisa la cuestión poniendo el acento en el impacto que las expectativas de crecimiento tienen sobre el valor actual de la empresa, e incluso propone una medida que denomina *relative value of growth (RVG)*.

Pero hay un elemento más a considerar respecto a la relación entre beneficios presentes y expectativas de crecimiento, desde la perspectiva de la gestión de la empresa. Se apuntaba antes que el beneficio presente y las expectativas de crecimiento se apalancan a la hora de crear valor en la empresa, sin embargo, no existe una relación de proporcionalidad entre ambos determinantes, sino más bien una relación de sustitución. Es decir, los gestores empresariales deben, en algunos casos, elegir el punto dentro de una relación de intercambio entre ambas variables. Existen decisiones de carácter estratégico que pueden mejorar las expectativas de crecimiento a costa de rentabilidad presente o mejorar los beneficios presentes a costa de las expectativas de crecimiento. Esta distinción beneficios presentes vs

beneficios futuros, es también de utilidad para trabajos que analizan cómo determinados aspectos influyen en unos y otros, como el trabajo de Benamraoui *et al.* (2019), al explicar el papel de los accionistas de bloqueo sobre el desempeño, por poner un ejemplo.

Se da la circunstancia de que, al mismo tiempo de que estos indicadores no miden la riqueza creada para el accionista o por la empresa en un periodo de tiempo, cuando se utilizan para la fijación de incentivos a los directivos, sí ayudan a alinear los objetivos de éstos con los de los accionistas. Rogerson (1997) demuestra cómo en el marco de la relación de agencia entre directivo y accionista, cuando el primero debe decidir la localización intertemporal de la inversión, son los contratos basados en el beneficio residual los que llevan al agente a elegir la inversión eficiente. También se alcanza este mismo resultado a través del modelo neoclásico de empresa. La demanda óptima de capital que hace máximo el beneficio económico es la que iguala el valor de su productividad marginal a su coste unitario. Dicha solución, cuando el coste de uso del capital se define como la suma del coste de oportunidad financiero (que incluye el coste de oportunidad de los accionistas) y la verdadera depreciación económica, es la misma que optimiza la acumulación intertemporal de capital (Hall y Jorgenson [1967] derivan dicha fórmula del coste de uso del capital a partir de la teoría de la acumulación de capital óptima). Por tanto, a partir de esta teoría y supuesto el decrecimiento de la productividad marginal del capital, el *stock* de capital mantenido por una empresa que se plantea como objetivo el beneficio residual será menor que el mantenido por una empresa cuya referencia de gestión es el beneficio contable, dado que el segundo supone un coste de uso del capital menor, al ignorar el coste de oportunidad del capital propio. Dicho de otra manera, el directivo remunerado en función del beneficio contable invertiría en exceso respecto al directivo remunerado en función del beneficio económico.

Las evidencias empíricas apoyan la afirmación anterior. Wallace (1997) investiga las diferencias entre empresas que utilizaron medidas de beneficio residual para remunerar a los directivos y las que no las utilizaron, hallando que las primeras realizaron significativamente más ventas de activos y recompras de acciones, sin que esto supusiese una reducción en el valor de la empresa. Keiman (1999) encuentra una mayor rentabilidad para el accionista en las empresas que implantaron el EVA frente a las que no lo hicieron, al mismo tiempo que presentan una mayor tasa de desinversiones.

### 3.2. Medidas de rentabilidad

El TBR (*Total Business Return*, del Boston Consulting Group) se define como la rentabilidad total del negocio, suma de la ganancia teórica de capital más la ren-

tabilidad por dividendos, donde la ganancia de capital se calcula sobre el valor fundamental de la empresa en cada año<sup>5</sup>. Este valor fundamental se obtiene del valor descontado del *free cash flow* generado por la empresa obtenido sobre la base de la rentabilidad y el crecimiento presentes, suponiendo un desvanecimiento (*fade*) de la rentabilidad hasta converger al coste de oportunidad en 40 años y del crecimiento presente hacia el crecimiento de la economía en el mismo periodo. Esta medida es el equivalente al *TSR* (*Total Shareholder Return* o rentabilidad total para el accionista) de las empresas cotizadas, suma de la revalorización relativa neta más la rentabilidad por dividendos. *TBR* y *TSR* deberían llevar al mismo resultado siempre que los mercados de valores descuenten que el desvanecimiento del margen se producirá en el mismo plazo que considera la Consultora. Fernández (2001), por otra parte, considera que la verdadera creación de valor para el accionista es la diferencia entre *TSR* y su coste de oportunidad (multiplicada por el valor total de la empresa para expresarla en valor absoluto). Es lo que denomina *Created Shareholder Value* (*CSV*).

Las tres medidas anteriores se basan en el principio de que la empresa que crea más valor para el accionista es la que se revaloriza más o incrementa más el patrimonio de sus accionistas. Desde el punto de vista de la evaluación a corto plazo del resultado de una inversión bursátil o empresarial entre dos momentos del tiempo, es indiscutible que ofrecen una medida de la ganancia de valor para el accionista. En este sentido pueden ser medidas útiles para el establecimiento de objetivos para los gestores a un determinado plazo.

Pero, al mismo tiempo, estas medidas son las que menos identificación ofrecen con la creación de riqueza en la empresa, dado que puede llegar a haber una correlación escasa entre la rentabilidad bursátil y la creación de riqueza por la empresa. Una empresa con una ratio de valoración en un momento del tiempo de 0,5 que pasa al cabo de un año a una ratio de 0,8, puede haber ganado en valor económico, pero sigue sin ser económicamente viable si no existen expectativas a largo plazo de recuperar un valor al menos igual a la unidad. Sin embargo, a través de medidas de rentabilidad bursátiles, y supuesto un mismo valor del capital, ofrecerá una revalorización muy importante e incluso podría aparentar estar mejor gestionada que otras empresas que sí tienen un valor económico superior al de reposición.

Además de esta limitación las medidas de rentabilidad bursátil presentan otro inconveniente, desde el punto de vista de una aplicación generalizada y mantenida en el tiempo. En términos de esperanza matemática son iguales al coste de oportunidad y por tanto el *CSV* tendrá un valor cero. Suponiendo que los mercados de capitales son eficientes, el valor de la empresa es el valor presente de los dividen-

<sup>5</sup> Sobre el valor de la inversión inicial si se trata de un proyecto de duración conocida y finita.

dos esperados, y se entiende que las expectativas se forman en agentes racionales. El valor,  $V$ , de la empresa que paga un dividendo  $D$  que crece a una tasa constante  $g$ , con un coste de oportunidad del capital propio  $k_e$ , se escribe, según la expresión de Gordon,  $V_t = \frac{D_{t+1}}{k_e - g}$ ; entonces  $k_e = \frac{D_{t+1} + gV_t}{V_t}$ , o sea, el coste de oportunidad de los fondos propios es la rentabilidad por dividendos más el crecimiento en el valor de las acciones, que es una definición simplificada del *TSR*.

Esta fórmula, que puede entenderse como una manera de calcular el coste de oportunidad de los accionistas, a partir del precio de las acciones de las empresas, lo que nos dice en realidad es que el precio de la acción se ajusta, dados los dividendos y el crecimiento esperado, al coste de oportunidad del accionista. Es decir, la rentabilidad total para el accionista será igual a su coste de oportunidad, en términos esperados ( $TSR = k_e$ ). *Ex post*, el accionista obtendrá una rentabilidad superior o inferior en función de que se produzcan sorpresas positivas o negativas en los resultados de las empresas (o en su crecimiento o en su coste financiero) frente a las expectativas iniciales. Pero, como medida de aplicación sostenida en el tiempo para la medición de la riqueza creada entre dos instantes del tiempo cualesquiera, las medidas *TSR* y *TBR* serán igual al coste de oportunidad de los accionistas, y el *CSV* será cero. Esto se demuestra en términos de esperanza matemática y en virtud de la eficiencia de los mercados y de la racionalidad de las expectativas. Dicho de otra manera, un gestor cuya retribución se base en el *CSV*, solo recibiría primas positivas cuando su *performance* fuese mejor de lo que el propio mercado espera de éste.

Los últimos años, la Securities Exchange Commission (SEC) ha implementado reglas para que los directivos de las empresas cotizadas se hagan con paquetes accionariales de las empresas que dirigen, con el fin de lograr la deseada alineación de objetivos de directivos y accionistas. Los primeros análisis (Brisley, Cai y Nguyen, 2021) muestran que el resultado es el contrario, se observan reducciones en el rendimiento y el valor de las empresas, al mismo tiempo que se reducen los riesgos de la misma. La posesión de paquetes accionariales por parte de los directivos de las empresas parece incrementar su percepción de riesgo, por su menor posibilidad de diversificación frente a los accionistas, y eso aleja, en vez de acercar, los intereses de unos y otros, a largo plazo.

#### 4. MEDICIÓN DE LA RIQUEZA CREADA POR UNA EMPRESA EN UN PERIODO

Aunque las medidas de beneficio residual pueden ser útiles para la remuneración de la dirección, pues deberían acercar los objetivos de los gestores a los de los propietarios, ya se ha mostrado que no miden la riqueza creada por la empresa en un periodo. Sobre la base de los argumentos anteriores, se pretende mostrar

un indicador que pueda ser útil para, además de evaluar el rendimiento de una empresa y sus directivos, cuantificar la riqueza creada por la empresa en un periodo.

Un indicador de creación de riqueza en la empresa debe en primer lugar permitir (utilizado para el establecimiento de incentivos) alinear los objetivos de los gestores con los de los accionistas, es decir, conseguir que las decisiones de los gestores lleven a maximizar la diferencia relativa entre el valor económico de la empresa y el valor de reposición del capital invertido. Para ello, debe haber una asociación entre el valor del indicador y el interés de los propietarios. Dicho de otra forma, que un valor mayor del indicador lleve a concluir que la empresa genera más riqueza para sus accionistas, o que realiza un mejor desempeño. Debe permitir calcular el resultado para un periodo de tiempo determinado y reflejar, además del resultado económico corriente, la riqueza creada por los cambios en las expectativas. Finalmente, debe ser aplicable tanto a empresas en funcionamiento como a proyectos de inversión y debería ser comparable con otras empresas y proyectos.

Un indicador consistente con buena parte de los requisitos anteriores es la ratio de valoración, sin embargo, esta no da una medición de la riqueza creada en un periodo de tiempo sino del desempeño de la empresa en un instante determinado. La propuesta que se plantea a continuación guarda un estrecho vínculo con ella, de hecho, está basada en ella, pero pretende ofrecer una cuantificación de la riqueza creada por la empresa a lo largo de un periodo, o entre dos momentos del tiempo, frente a la medición estática del valor relativo en un instante que ofrece aquella. Así se propone la **Rentabilidad Económica del Activo** (*Economic Return on Assets, EROA*) como:

$$EROA_t = \frac{CF_t + [V_t - V_{t-1}]}{K_{t-1}} \quad [1]$$

donde *CF* es el *cash flow* total generado por la empresa en el periodo (beneficio bruto menos inversión bruta); *V* es el valor económico de la empresa (suma del valor de mercado de los fondos propios y el valor de mercado de la deuda y se concibe como el valor presente del *cash flow* total, *CF*, de la empresa); *K* es el valor del activo a precios corrientes o de reposición y *t* hace referencia al periodo de tiempo (para variables flujo) o al instante final del periodo (para variables *stock*).

El primero de los sumandos, el cociente entre *cash flow* total del periodo y el *stock* de capital al principio del periodo, es una medida de rentabilidad, pero, a diferencia de otras detrae del beneficio bruto del numerador no la depreciación, sino la inversión bruta. Se entiende por tanto como un retorno de liquidez pero en términos relativos, una *Rentabilidad Líquida* (*rate of cash return*) del periodo para los proveedores de capital de la empresa. El segundo sumando, diferencia absoluta

de valor económico sobre el *stock* de capital tiene como lectura literal la de ganancia relativa de valor económico sobre los recursos de capital. Como componente de la rentabilidad económica mide la aportación de valor por las expectativas de crecimiento. Reordenando términos se puede escribir como:

$$EROA_t = \frac{CF_t}{K_{t-1}} + \frac{V_t - V_{t-1}}{K_{t-1}} ;$$

$$EROA_t = \frac{CF_t}{K_{t-1}} + \frac{V_t - V_{t-1}}{V_{t-1}} \frac{V_{t-1}}{K_{t-1}}$$

$$EROA_t = \text{Rentabilidad Líquida } (t) + \text{Revalorización } (t) \times \text{Ratio } q \text{ de tobin } (t-1)$$

Es decir, la rentabilidad económica del capital es igual a la rentabilidad líquida más la revalorización relativa de la empresa en el periodo multiplicada por la ratio de valoración al principio del periodo. Dicho de otra forma, la revalorización de la empresa crea más riqueza cuanto mayor sea el performance de partida de la empresa (cuanto mayor sea la ratio de valoración).

Esta es la principal diferencia entre la forma propuesta de medir la creación de riqueza en la empresa y las medidas de rendimiento bursátil como el *TSR*. Para poner de manifiesto la comparación de forma más precisa, expresamos la Rentabilidad Económica sobre los fondos propios de la empresa a precios de reposición ( $E^6$ ), y la denominamos *Rentabilidad Económica del Capital Propio (Economic Return on Equity, EROE)*. Ahora el *cash flow* total es sustituido por el *free cash flow*, que suponemos igual a los dividendos (*Div*), y el valor económico está referido al capital propio ( $V_E$ ), es decir, en el caso de una empresa cotizada, sería la capitalización bursátil.

$$EROE_t = \frac{Div_t + [V_{E_t} - V_{E_{t-1}}]}{E_{t-1}} \quad [1']$$

Que podemos escribir como:

$$EROE_t = \frac{Div_t + [V_{E_t} - V_{E_{t-1}}]}{V_{E_{t-1}}} \frac{V_{E_{t-1}}}{E_{t-1}}$$

$$EROE_t = TSR_t \cdot v_{E_{t-1}} \quad [2]$$

siendo el primer factor la rentabilidad total para el accionista (*TSR*) y el segundo la ratio de valoración de los fondos propios ( $v_E$ ), o sea, el verdadero rendimiento para el accionista, en sentido económico, no es la *TSR* que, como se mostró anteriormente, es igual, en términos de esperanza matemática entre dos momentos del tiempo, al

<sup>6</sup> Igual al valor de reposición del activo, K, menos el valor de mercado de la deuda, D.

coste de oportunidad para ese periodo. Es necesario multiplicar por la ratio de valoración para obtener el verdadero rendimiento económico de la empresa. Al evaluar la rentabilidad económica del activo (*EROA*) en comparación con el coste medio de capital (*k*) o la rentabilidad económica del capital propio (*EROE*) en comparación con el coste de los fondos propios ( $k_E$ ), se obtiene una importante matización de la medida de performance que supone la *TSR*. Entre dos empresas que ofrezcan una misma *TSR* y un mismo coste de oportunidad, resultará mejor evaluada aquella que de partida presentase un mayor nivel de eficiencia medido por la ratio de valoración.

Expresada analíticamente, la riqueza neta creada para los accionistas en el periodo *t* es, una vez restada de la rentabilidad económica el coste de oportunidad del capital propio:

$$\text{Riqueza Creada}_t = [EROE_t - k_E]E_{t-1}$$

Sustituyendo por la expresión [2] y operando se llega a

$$\text{Riqueza Creada}_t = TSR_t V_{E_{t-1}} - k_E E_{t-1}$$

Esta medida de riqueza, en términos de esperanza matemática no es cero, como ocurre con el *CSV* de Fernández. Tendrá un valor constante cuando las expectativas y todos los determinantes exógenos se mantengan constantes, igual al excedente entre valor económico y valor de reposición inicial del capital, pero distinto de cero.

De alguna forma, en las expresiones anteriores se encuentra la explicación teórica a por qué existen trabajos empíricos (destacando el de Biddle, Bowen y Wallace de 1997 y otros posteriores) que no encuentran que el *EVA* ofrezca una ventaja sobre otras medidas de beneficio contable a la hora de explicar los rendimientos bursátiles de las empresas. La razón reside en que el *EVA* y el rendimiento bursátil son distintos, ninguno de los dos mide por sí mismo y de forma completa la riqueza creada por la empresa. El primero ignora el valor de las expectativas de crecimiento. El rendimiento bursátil, por su parte, solo mide cambios en las expectativas, pero es incapaz de evaluar por sí mismo el valor creado por la empresa a largo plazo a partir del performance presente. Con el mero fin de ilustrar los resultados anteriores se presentan dos ejemplos numéricos en los que se aprecia con más claridad el significado de estas afirmaciones.

En la tabla 1, se ofrece la evolución de una empresa simulada, que mantiene una tasa de rentabilidad estacionaria y un crecimiento constante (3 por 100). Suponemos asimismo que la tasa de endeudamiento es estable. Se hace, además, el supuesto fundamental de que el valor contable del activo es igual a su valor a pre-

cios de reposición. El coste de la financiación ajena, estable también a lo largo del tiempo, es del 3 por 100, mientras que el coste del capital propio, es del 6 por 100. El coste de capital de la empresa se obtiene como el coste medio ponderado por los valores de mercado de la deuda (igual al contable) y del capital propio.

Las medidas de beneficio residual como *EVA* (y similar con *EP* y *CVA*) ofrecen valores diferentes pero todas ellas son medidas del beneficio económico positivo en el periodo y van creciendo a la tasa de crecimiento estacionario. Respecto a las medidas basadas en el rendimiento bursátil, se observa que *TSR* (y ocurriría de manera similar con *TBR*) presenta tasas iguales al correspondiente coste de oportunidad financiero (de los fondos propios) y que, por tanto, *CSV* toma el valor cero. Es decir, a partir de estos últimos indicadores de rentabilidad no es posible discernir en este sencillo ejemplo si la empresa crea o no riqueza para sus accionistas. Por el contrario, la medida propuesta en este trabajo (*EROA*), ofrece un valor de 7,5 por 100, superior al 5 por 100 (el coste de capital) en 2,5 puntos porcentuales. Ésta es la tasa a la que la empresa está creando valor, en este caso sobre el total del capital. Análogamente se obtiene el margen porcentual entre la tasa de Rentabilidad Económica del Capital Propio (*EROE*), del 11 por 100 frente al coste de capital propio, del 6 por 100. La riqueza creada en valor absoluto se obtiene de aplicar la diferencia de estas tasas al valor del capital propio a principio del periodo, generando un valor positivo (y creciente año a año al 3 por 100) que representa en unidades monetarias la riqueza creada para los accionistas en cada ejercicio. A través de esta última medida se obtienen resultados consistentes con los que presenta la propia ratio de valoración.

Las limitaciones de los distintos indicadores se ponen principalmente de manifiesto cuando se producen cambios o sorpresas en el performance la empresa. En la misma tabla, se ofrece una ilustración de cómo un cambio en las expectativas de la empresa en un momento del tiempo, queda reflejado en cada una de las medidas. Suponemos ahora, sobre los datos anteriores, que a final del año  $t + 1$ , las expectativas de crecimiento se reducen de 3 a 2,5 por 100 a partir del siguiente año. Sin embargo, la rentabilidad bruta sigue constante en virtud de la existencia de rendimientos constantes a escala y estabilidad de precios en los mercados de factores y de producto. El primer efecto destacable del cambio de expectativas es una reducción del valor de mercado de los fondos propios, tanto en valor absoluto como relativo a la deuda, lo que provoca a su vez una reducción en el coste medio ponderado del capital, al modificar sus ponderaciones de cálculo. Pero la cuestión relevante es mostrar cómo reflejan cada una de las medidas de creación de valor esta sorpresa respecto al crecimiento esperado. El *EVA*, al igual que el resto de las medidas de beneficio económico, apenas muestran un valor diferente del que se obtiene en la tabla 1, lo que ilustra la afirmación de que estos indicadores ignoran las expectati-

TABLA 1

## CREACIÓN DE RIQUEZA EN UNA EMPRESA CON RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO ESTACIONARIOS. CAMBIO INESPERADO EN LA TASA DE CRECIMIENTO EN t+2

	Año t-1	Año t	Año t + 1	Año t + 2	Año t + 3
Valor neto del activo (K)	100.000	103.000	106.090	109.061	112.114
Fondos propios (E)	60.000	61.800	63.654	65.436	67.269
Deuda (D) constante = 0,4·K	40.000	41.200	42.436	43.624	44.846
Beneficio bruto (EBITDA = 0,2·K <sub>t-1</sub> )		20.000	20.600	21.218	21.812
Amortización (0,12·K <sub>t-1</sub> )		12.000	12.360	12.731	13.087
Gastos financieros (0,03·D <sub>t-1</sub> )		1.200	1.236	1.273	1.309
Beneficio neto contable		5.100	5.253	5.411	5.562
Dividendos		3.300	3.399	3.628	3.730
EVA (WACC = 5 por 100; 4.98 por 100)		1.000	1.030	1.083	1.114
TSR		6,00 %	6,00 %	2,99 %	6,00 %
Capitalización (ke = 6 por 100)	110.000	113.300	116.699	116.558	119.822
Valor mercado activo V (WACC=5 por 100; 4.98 por 100)	150.000	154.500	159.135	160.183	164.668
Ratio valoración activo v = (V / K)	1,50	1,50	1,50	1,47	1,47
<i>Economic Return on Assets EROA</i>		7,50 %	7,50 %	4,19 %	7,31 %
<i>Rate of Cash Return of Assets</i>		3,00 %	3,00 %	3,20 %	3,20 %
<i>Rate of Economic Appreciation on Assets</i>		4,50 %	4,50 %	0,99 %	4,11 %
<i>Tasa de creación de valor (EROA – WACC)</i>		2,50 %	2,50 %	-0,79 %	2,33 %
<i>Valor creado por la empresa (EROA-WACC)K</i>		2.500	2.575	-839	2.545
<i>Economic Return on Equity EROE</i>		11,00 %	11,00 %	5,48 %	10,69 %
<i>Rate of Shareholder value creation (EROE – k<sub>E</sub>)</i>		5,00 %	5,00 %	-0,52 %	4,69 %
<i>Shareholder Value created (EROE – k<sub>E</sub>)E<sub>t-1</sub></i>		3.000	3.090	-332	3.067

Notas: Cifras en unidades monetarias, salvo que se indique.

Activo neto es activo fijo más capital circulante.

El beneficio retenido coincide con la parte de inversión neta financiada internamente.

Dividendo = beneficio neto – beneficio retenido.

u es la tasa impositiva de 0,25.

EVA (EVA<sup>®</sup>-like measurement) es  $[\text{EBITDA}_t - \text{Depreciación}_t](1 - u) - \text{WACC}_t \cdot \text{Assets}_{t-1}$ .

V es el valor de mercado de los activos, valor descontado del flujo de caja neto  $(\text{EBITDA} - \text{Depreciación})(1 - u) - \text{inversión neta}$ .

EROA y EROE se calculan según las expresiones [1] and [1'].

\*En el periodo t+2, disminuye la tasa de crecimiento inesperadamente, por ello el WACC cambia por la caída en el valor relativo de Mercado del capital propio. WACC changes from 5.00 to 4.98 por 100 from t+2 and ahead.

Fuente: Elaboración propia.

vas de beneficios futuros y, en particular, sus variaciones. Por el contrario, el *TSR* (y por tanto el *CSV*) sí que recoge el cambio en las expectativas como se argumentaba anteriormente, de hecho, solo recoge el cambio de expectativas y fracasa en medir la creación de riqueza en el resto de los periodos, pues da la misma tasa en  $t + 3$  que en  $t + 1$ , a pesar del cambio en el valor de la empresa y su rendimiento económico. Es fácil percibir cómo la correlación entre el *EVA* (o sus variaciones) es casi nula con la *TSR*, lo que nuevamente ejemplifica que no se debe esperar ningún poder explicativo de la segunda por parte de la primera, ya que miden realidades diferentes.

Ante el cambio en las expectativas, se entiende de manera más clara qué es lo que mide y lo que no mide cada uno de los indicadores. Las medidas de beneficio económico solo miden eso, el beneficio económico del periodo y, por tanto, un grave deterioro de las expectativas de beneficios futuros en la empresa no tiene un efecto perceptible en su valor. Las medidas de rentabilidad bursátil (*TSR* y la derivada de ésta, *CSV*) solo muestran sensibilidad precisamente a cambios en las expectativas, pero, como se muestra en la tabla, no ofrecen diferencias en su valor entre  $t+1$  y  $t+3$ , cuando sí es distinto el performance de la empresa.

La *EROA*, por el contrario, valora y cuantifica la pérdida de riqueza en  $t + 2$  para los propietarios como consecuencia del cambio de expectativas. Además, en los años posteriores a partir de  $t + 3$ , refleja la caída en la riqueza creada anualmente respecto al año inicial,  $t$  o  $t+1$ , dando una tasa de rentabilidad menor. Respecto a la cifra absoluta de riqueza creada en la empresa para los accionistas, esta es negativa en el año en que se deterioran las expectativas de beneficios y positiva en el resto. Sin embargo, en  $t+3$  es menor que en  $t+1$ , a pesar de que la empresa se encuentra en una situación estacionaria y con misma rentabilidad, aunque se trata de una medida de resultados del periodo, está reflejando un desempeño peor de la empresa, a partir de  $t+2$ .

## 5. RIQUEZA CREADA EN PROYECTOS DE VIDA LIMITADA

Una medida que pretenda postularse como indicador de la riqueza creada y servir como indicador de la eficiencia de la gestión de la empresa, debería poder aplicarse a la evaluación de proyectos de inversión de duración limitada, así como a su control de gestión. Es precisamente este el caso en que una medida de beneficio residual como el *EVA* presenta mayores carencias. La ilustración de esta afirmación se realiza también a través de un ejemplo. En la tabla 2 se presenta un proyecto con una duración de cinco años, al final de los cuales el activo tiene un valor de mercado nulo. Además, se supone que no existe inflación que afecte a los precios de los activos ni a los flujos generados por el proyecto. La evaluación del proyecto es positiva, pues genera un VAN positivo, diferencia entre el valor económico del proyecto en

el año 0 (58.362 euros) y la inversión necesaria (50.000 euros). En consecuencia, la ratio de valoración, cociente entre el valor económico y el valor de reposición de los activos es superior a la unidad (1,17). En el caso de un proyecto resulta evidente que la creación de riqueza se debe obtener tomando como referencia para el cálculo de los costes de oportunidad el valor de reposición de la inversión y no su valor de mercado. Éste último es el valor presente de los flujos esperados por lo que, en términos esperados, al igual que ocurre con una empresa en funcionamiento, la rentabilidad que obtenga un inversor que adquiera el proyecto en marcha (adquirido a su valor económico) será igual a su coste de oportunidad financiero, lo que no significa que el proyecto no cree riqueza. La obtención del valor de reposición de la inversión enlaza con la que es la cuestión más relevante a la hora de cuantificar adecuadamente la creación de riqueza en cada uno de los años de vida de un proyecto, que es cómo medir la depreciación económica. En el caso de una empresa en funcionamiento, y siguiendo un criterio de flujos, se ha definido depreciación como *la cantidad que es necesario invertir para mantener la capacidad productiva del capital*. En el caso de un proyecto a término, normalmente es necesario realizar una menor inversión para mantener la capacidad productiva, por lo que la definición que se aplica de depreciación es la *pérdida de capacidad del capital para generar valor*. De hecho, la definición más genérica es esta última, y la que se puede considerar aplicable tanto a proyectos como a empresas en funcionamiento indefinido, pues *la cantidad que es necesario invertir para mantener la capacidad productiva del capital*, no es más que la valoración a precios corrientes de la *pérdida de capacidad del capital para generar valor* y cuya reposición se valora en la depreciación de la empresa. Para el caso del proyecto de inversión cuya capacidad productiva no se repone por ser un proyecto a término, la depreciación económica se calcula como la pérdida relativa de valor económico del proyecto.

De esta forma, la definición de la Rentabilidad Económica del Capital de la expresión [1] se puede escribir aplicada al proyecto como:

$$EROA_t = \frac{CF_t}{K_{t-1}} + \frac{[V_t - V_{t-1}]}{V_{t-1}} \frac{V_{t-1}}{K_{t-1}} = \frac{CF_t}{K_{t-1}} - \delta v$$

Es decir, la *EROA* queda descompuesta en la suma de la tasa de Rentabilidad Líquida (cociente entre *cash flow* total y valor de reposición de la inversión) y la pérdida de riqueza por depreciación del proyecto (la tasa de depreciación económica multiplicada por la ratio de valoración). En la última sección de la tabla 2 se ilustra esta descomposición de la Rentabilidad Económica del Activo.

La tasa de depreciación económica definida como pérdida de capacidad del capital para generar valor se obtiene como la diferencia relativa entre un año y el

siguiente en el valor descontado del *cash flow total* (*CF*), que en el último año en que termina la inversión alcanza el 100 por 100. La depreciación económica es esa tasa aplicada al valor neto del capital, que es a su vez el valor de la inversión menos la depreciación económica acumulada. La Rentabilidad Líquida, cociente entre *CF* y valor neto del capital presenta tasas acusadamente crecientes con el tiempo conforme se reduce la cantidad invertida. La *EROA* es la tasa anterior corregida por el efecto de la depreciación sobre el valor relativo de la inversión. El resultado de estos cálculos es una tasa de *EROA* constante a lo largo de la vida del proyecto, consistente con su desarrollo previsto.

La diferencia a lo largo de los años de la *EROA* respecto al coste de oportunidad financiero es constante de 0,73 puntos porcentuales, pero la riqueza creada por el proyecto, en valor absoluto, es decreciente, al ritmo que se va recuperando la cantidad invertida. La interpretación de este resultado no es que cada año el proyecto ofrezca un menor rendimiento, sino que los recursos invertidos en el proyecto están reduciéndose. En un escenario teórico con numerosas posibilidades de inversión, perfectamente fraccionables, los accionistas reinvertirían los recursos recuperados del proyecto en nuevos proyectos que generarían la misma tasa de creación de riqueza, y así la riqueza absoluta creada por la suma de proyectos sería conjuntamente creciente a la tasa de crecimiento de la propia inversión total en capital.

Por el contrario, las medidas de beneficio residual, en particular *EVA* y *EP*, ofrecen valores crecientes con el tiempo para un proyecto que no está presentando diferencias de resultados en su desarrollo, y ello es debido a la gradual reducción de la carga de capital. Aquí se pone de manifiesto una falta de consistencia de estas medidas si se considera la posibilidad de reinversión reiterada de los rendimientos del proyecto en otro de similares características, de manera sucesiva. Ello llevaría a valores agregados de *EVA* y el *EP* crecientes de manera exponencial. El caso del *CVA* es menos destacable en ese sentido, pues su definición lleva a un resultado constante en el tiempo para un proyecto de rendimiento constante. Sin embargo, tampoco el *CVA* resiste el supuesto de reinversión de dichos rendimientos, que supondría una manera artificial de incrementar el performance aparente de los gestores.

Por lo que respecta a las medidas de rentabilidad, el *TBR* es igual al 10,18 por 100, y equivale al *TIR* de la inversión. Por otra parte, la Rentabilidad total para el accionista (*TSR*) es del 6 por 100 todos los años, a su vez igual al coste de oportunidad de los fondos propios. Este resultado podría llevar a interpretar que la empresa no crea valor para los accionistas, pues no obtienen ningún excedente sobre el coste de oportunidad, sin embargo, la empresa sí crea valor como muestra la ratio de valoración que es mayor que uno a lo largo de toda la vida del proyecto, o el valor de la propia *TIR* superior al coste de oportunidad financiera.

TABLA 2

## EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN Y DE SU DESARROLLO

	Año t-1	Año t	Año t + 1	Año t + 2	Año t + 3	Año t + 4
Valor neto contable del activo	50.000	40.000	30.000	20.000	10.000	
Fondos propios (E)	30.000	24.000	18.000	12.000	6.000	
Deuda (porcentaje constante 40 por 100)	20.000	16.000	12.000	8.000	4.000	
Beneficio bruto		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Amortización		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Gastos financieros (kD = 3 por 100)		600	480	360	240	120
Beneficio neto contable		2.860	2.938	3.016	3.094	3.172
<i>Free Cash Flow</i>		8.860	8.938	9.016	9.094	9.172
<i>Cash Flow Total</i>		13.250	13.250	13.250	13.250	13.250
E.P. = E.V.A. (ke = 6 %; k = 4,38 %)		1.060	1.498	1.936	2.374	2.812
<i>TBR = TIR</i>	10,18 %					
<i>TSR</i>		6,00 %	6,00 %	6,00 %	6,00 %	6,00 %
V (descuento k = 4,38 %)	58.362	47.668	36.506	24.855	12.694	
$v = \frac{V}{k}$	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
Tasa de depreciación económica $\delta_t$		-18,3 %	-23,4 %	-31,9 %	-48,9 %	-100,0 %
Valor neto del capital $K_t$	50.000	40.838	31.276	21.294	10.875	
Depreciación económica $\delta_t K_{t-1}$		9.162	9.563	9.982	10.419	10.875
Rentabilidad líquida $CF_t / K_{t-1}$		26,5 %	32,4 %	42,4 %	62,2 %	121,8 %
Rentabilidad Económica del activo $REC = [CF_t / K_{t-1}] + \delta_t v$		5,11 %	5,11 %	5,11 %	5,11 %	5,11 %
Tasa de Creación de Riqueza (REC – k)		0,73 %	0,73 %	0,73 %	0,73 %	0,73 %
Riqueza Creada Proyecto (REC – k) $K_{t-1}$		366	299	229	156	80

*Notas:* Activo se supone igual a activo inmovilizado más capital circulante. *Free Cash Flow* se asimila a dividendos = Beneficio neto contable – Amortización de deuda + Amortización, dado que la empresa no repone la inversión. *Cash Flow Total (CF)* es (Beneficio bruto – Amortización)(1 – u) + Amortización. u es la tasa impositiva de 0,35. *EP, EVA* están calculados según la definición del texto, Dep. es la depreciación calculada según el Boston Consulting Group. V es el valor descontado del *cash flow* total al coste de oportunidad financiero. TBR es la ganancia relativa de valor económico al final del proyecto más la rentabilidad por *cash flow* y es equiparable al *TIR* en un proyecto, pues se calcula sobre la inversión inicial. La *TSR*, Rentabilidad Total para el accionista, es la ganancia relativa de valor del proyecto más la rentabilidad por dividendos. La tasa de depreciación económica se obtiene como variación relativa del valor económico de la inversión.

*Fuente:* Elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES

Las últimas décadas ha aparecido una buena cantidad de literatura relacionada con la medición del valor para el accionista. Buena parte de ella proviene de empresas consultoras, pero también se encuentran propuestas y análisis de tipo más académico. Dentro de esta literatura, los aspectos en los que más se incide son, bien demostrar la calidad de una medida de valor para el accionista a la hora de ser utilizada para la evaluación del performance de los directivos, bien mostrar la capacidad de los distintos indicadores para predecir la evolución del rendimiento bursátil de una empresa.

El trabajo analiza los distintos indicadores desde un enfoque económico con dos objetivos: determinar su utilidad para la fijación de incentivos a los directivos y estudiar su capacidad para medir efectivamente la riqueza creada para el accionista. El punto de vista de este trabajo es considerar que la literatura anterior en Economía y en Finanzas Corporativas tiene las respuestas necesarias a estas cuestiones, si bien, basada en ella, se propone una nueva definición formal de la manera de calcular la riqueza creada por la empresa en un periodo de tiempo. Así se denomina Rentabilidad Económica del Activo (*EROA*, por su acrónimo en inglés) a la medida relativa que valora por un lado la tesorería generada en el periodo y por otro la ganancia de valor económico del capital, relativizado por el valor de reposición del capital. A partir de esta Rentabilidad, restando el coste de oportunidad financiero se obtiene la Tasa de Creación de Riqueza, en forma de excedente en términos porcentuales. La Riqueza Creada por la empresa en cifras absolutas en el periodo se calcula como el producto de la Tasa de Creación de Riqueza por el valor de reposición del capital al final del periodo anterior. Análogamente, se define la creación de riqueza para los accionistas a partir de la Rentabilidad Económica del Capital Propio (*EROE*), el coste de oportunidad de los accionistas y el valor de reposición del capital propio.

A lo largo del trabajo se argumenta que estas medidas son consistentes con indicadores clásicos y generalmente aceptados por estar basados en un modelo económico de empresa como el valor actual neto o la  $q$  de Tobin. Las medidas aquí propuestas tienen la ventaja frente a éstas de que miden la riqueza generada por la empresa a lo largo de un periodo de tiempo, y no la eficiencia de la empresa en un instante determinado.

En el análisis de las medidas más utilizadas en el ámbito profesional se ponen de manifiesto sus carencias como indicadores de la riqueza creada. Por lo que respecta a las medidas relativas (*TSR*, *TBR* y *CSV*) no son en la práctica útiles debidas a su propia concepción, pues en términos esperados a largo plazo, siempre tomarán un valor igual al coste de oportunidad de los accionistas, lo que no significa que la

empresa no cree riqueza o que los directivos no sean competentes. Mide la *TSR* entre dos periodos de tiempo, ésta ofrecerá un valor superior al coste de oportunidad solo si se han producido noticias favorables respecto a la rentabilidad, el crecimiento o el coste de oportunidad de la empresa, que no fueran esperadas en el momento inicial. Estas sorpresas positivas pueden deberse a una mejor gestión de los directivos, o no. En el caso de *CSV* su valor esperado a largo plazo es cero. En suma, estas medidas recogen los cambios en las expectativas, pero por el contrario no guardan ninguna proporcionalidad con el *performance* de la empresa.

El análisis de otros indicadores se dedica a medidas de beneficio residual, como el *Economic Value Added (EVA)*, *Economic Profit (EP)* y *Cash Value Added (CVA)*. Estas medidas no recogen cambios en las expectativas de la empresa y por tanto no son capaces de medir la riqueza creada por la empresa en un periodo. Además, están calculadas sobre valores del capital más cercanos al valor contable que al de reposición y utilizan medidas de la depreciación que no coinciden con la verdadera depreciación económica y por tanto adolecen de significado económico. En el caso particular de su aplicación para la evaluación de proyectos, pueden llegar a ofrecer resultados incongruentes acerca de su gestión. Sin embargo, estas medidas tienen la cualidad de ser más cercanas al beneficio económico al incluir el coste de capital implícito y por tanto deberían, como indicadores para el establecimiento de incentivos, acercar los objetivos de los gestores con los de los propietarios, en el caso de empresas en funcionamiento indefinido. La razón reside en que la maximización del beneficio económico lleva a las mismas decisiones que la maximización del valor, si se ignoran las diferencias en la depreciación y los efectos de los precios sobre el valor del capital.

La medición de la riqueza creada en la empresa en un periodo, tal como ha sido desarrollada en este trabajo, es una propuesta que requiere un mayor desarrollo para su implantación en las empresas a la hora de medir su desempeño. Pero tiene el potencial de calcular el verdadero valor creado por la empresa en un periodo de tiempo y descomponerlo en elementos que tienen un alto valor informativo para los propios gestores y para sus supervisores. Por poner un caso, pueden recoger la relación de intercambio entre beneficios presentes y futuros, que las otras medidas, no.

La dificultad de obtener información como el valor de reposición de los activos, con el tiempo se va desdibujando conforme las normas contables internacionales que aplican las grandes empresas se acercan a esa dirección. Por otra parte, estas potenciales dificultades prácticas no son mayores que las que han debido salvar medidas que se han implantado comercialmente como el *EVA*, por parte de las empresas consultoras.

A pesar de las críticas expuestas en este artículo, no se niega la utilidad que ha tenido para muchas empresas el empleo de medidas de beneficio económico para la fijación de incentivos a los directivos. Útiles para las empresas pues se ha demostrado que la toma de decisiones empresariales se alinea mejor con el interés de los propietarios, a pesar de no reflejar las expectativas de crecimiento. Si bien el beneficio económico no mide expectativas, el directivo que es retribuido en función de este sí tiene unas expectativas de bonus futuros vinculados a sus decisiones de crecimiento, por lo que puede estar, de manera implícita, incentivado en la toma de decisiones con perspectivas a largo plazo. Seguirán fracasando estas medidas de beneficio económico a la hora de medir la creación de riqueza por parte de la empresa, en un periodo de tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

BENAMRAOUI, ABDELHAFID, RAKESH, JORY, SURENDRANATH, MAZOUZ, KHELIFA SHAH, NEETA, GOUGH, ORLA (2019). The Effect of Block Ownership on Future Firm Value and Performance. *The North American Journal of Economics and Finance*, 50, S1062940817302917–. Doi:10.1016/j.najef.2019.04.025.

BIDDLE, G. C., BOWEN, R. M. y WALLACE, J. S. (1997). Does EVA beat Earnings? Evidence on Associations with Stock Returns and Firm Values. *Journal of Accounting and Economics*, 24(3), 301-336.

BIDDLE, G. C., BOWEN, R. M. y WALLACE, J. S. (1999). Evidence on EVA. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12 (2). DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2020.101850

BRISLEY, N., CAI, J. y NGUYEN, T. (2021). Required CEO stock ownership: Consequences for risk-taking and compensation. *Journal of Corporate Finance*, 66.

BOSTON CONSULTING GROUP (1996). *Shareholder Value Metrics*. Booklet 2.

BOSTON CONSULTING GROUP (2002). *Value Creators 2001: Dealing with Investors' Expectations*. BCG Report.

DEYÁ, B. y BRUSCO, S. (2003). The Economic Value Added: An Analysis of Market Reaction. *Advances in Accounting*, próxima publicación.

ESPITIA, M. A. y SALAS, V. (1986). Valoración de activos y coste de capital en la empresa española no financiera. *Revista Española de Economía*, Vol. 3(2).

FAVARO, K. Put Value Creation First. *Marakon Comentary*, Vol. IV(4). <http://www.marakon.com>. Consulta: 8/03/2002.

FERNÁNDEZ, P. (2001). A Definition of Shareholder Value Creation. Documento de Discusión de Financial Economics Network. Social Science Research Network. [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)

FERNÁNDEZ, P. (2002). *Valuation Methods and Shareholder Value Creation*. Amsterdam, London and San Diego: Elsevier Science, Academic Press.

FISHER, F. M. y MCGOWAN, J. J. (1983). On the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits. *American Economic Review*, 73(March), pp. 82-97.

HALL, R. E. y JORGENSON, D. W. (1967). Tax Policy and Investment Behavior. *American Economic Review*, 57(3), pp. 391-414.

HARTCOURT, G. C. (1965). The Accountant in a Golden Age. *Oxford Economic Papers*, 17(3), pp. 66-80.

IÑIGUEZ, R. y POVEDA, F. (2001). Medidas de Creación de Valor para los Accionistas: EVA vs Beneficios. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 107(1), pp. 207-237.

JACOBS, JAN F. (2003). Like EVA®, the CVA® Concept Cannot Stand the Test Either (February 8, 2003). <http://ssrn.com/abstract=378501>

JACQUE, L. J. y VAALER, P. M. (2001). The International Control Conundrum with Exchange Risk: An EVA Framework. *Journal of International Business Studies*, 32(4), pp. 813-832.

JENSEN, M. C. y MURPHY, K. J. (1990). CEO incentives – it's not how much pay but how. *Harvard Business Review*, 68, pp. 138-149.

KAY, J. A. y MAYER, C. P. (1986). On the Application of Accounting Rates of Return. *The Economic Journal*, 96(1), pp. 199-207.

KEIMAN, R. (1999). Some New Evidence on EVA Companies. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 12( 2).

KRAMER, J. K. y PUSHNER, G. (1997). An Empirical Analysis of Economic Value Added as a Proxy for Market Value Added. *Financial Practice and Education*, 7(1), pp. 41-49.

MASS, N. J. (2005). The relative value of growth. *Harvard Business Review*, abril.

O'BYRNE, S. F. (1997). EVA and Shareholder Return. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9, pp. 50-54.

OTTOSSON, E. y WEISSENRIEDER, F. (1996). Cash Value Added – A New Method For Measuring Financial Performance (March 1, 1996). *Gothenburg University Working Paper*, 1996, p.1. <http://ssrn.com/abstract=58436>

ROGERSON, W. P. (1997). Intertemporal Cost Allocation and Managerial Investment Incentives: A Theory Explaining the Use of Economic Value Added as a Performance Measure. *Journal of Political Economy*, 105(2).

STEWART, G. B. (1991). *The Quest for Value*. Harper Collins.

TOBIN, J. (1969). A General Equilibrium Approach to Monetary Theory. *Journal of Money Credit and Banking*, 1.

VERRECCHIA, R. E. (1986). Managerial Discretion in the Choice among Financial Reporting Alternatives. *Journal of Accounting and Economics*, 8(3), pp. 175-195.

WALLACE, J. S. (1997). Adopting Residual Income-Based Compensation Plans: Do you Get what you Pay for? *Journal of Accounting and Economic*, 24(3), pp. 275-300.

## CAPÍTULO 12

### EL *MARKETING* ANTE UN MOMENTO DISRUPTIVO: ¿NOS ENCAMINAMOS A UN CAMBIO DE PARADIGMA?

Jesús Cambra-Fierro  
Yolanda Polo-Redondo

#### 1. INTRODUCCIÓN

A mitad de la década de 1980 e inicios de 1990 el *marketing* asistió a un cambio paradigmático, desde el denominado enfoque transaccional que situaba el objetivo en la gestión de intercambios aislados a un paradigma relacional. Para autores clásicos como Gummensson (1987), Grönroos (1994) o Morgan y Hunt (1994) el objetivo del *marketing* debía situarse en la gestión de relaciones duraderas y exitosas entre empresas y consumidores. A partir de esta premisa se podía esperar una serie de comportamientos de gran valor para las empresas tales como la recompra, la lealtad del consumidor, incluso la recomendación a otros usuarios o la disposición a cocrear con la empresa (van Doorn *et al.*, 2010). Además, conforme aumentara la satisfacción del consumidor y el horizonte temporal de la relación, era posible que el consumidor fuera más sensible a adoptar nuevos productos lanzados por una empresa, a desarrollar comportamientos de venta cruzada (*cross-selling*) o adquirir productos de mayor gama (*up-selling*). Dando un paso más, y adaptando la realidad de la disciplina a las demandas y tendencias sociales, en el año 2017 la American Marketing Association definió el *marketing* como la actividad, el conjunto de instituciones y procesos que permiten crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, partners y sociedad en general. Además de considerar el beneficio para la organización, se incluía de manera explícita el efecto que el *marketing* puede tener en la sociedad.

Sin embargo, desde ese momento no tan lejano—no más de cuatro años—, hemos asistido a una serie de sucesos que han afectado de manera disruptiva a nuestra sociedad. Sirva como ejemplo la actual pandemia causada por la COVID-19. Estos fenómenos de índole natural, sanitaria, político o tecnológico afectan de manera

significativa al contexto económico y social y modifican en mayor o menor medida determinados patrones de comportamiento de los consumidores (De Keyser *et al.*, 2020). Ello obliga a las empresas y organizaciones a repensar estrategias y acciones para maximizar la entrega de valor a sus clientes a través de experiencias satisfactorias.

Pero, además, ante los muchos retos sociales relacionados con el medioambiente, con las desigualdades económicas y sociales, o con una preocupación creciente por la salud y el bienestar de los ciudadanos, académicos de referencia internacional se preguntan cuál puede ser la contribución del *marketing* para promover un mundo mejor (Chandy, Venkatarami y Moorman, 2021). Todo ello en conjunto sugiere cambios relevantes en nuestra disciplina y plantea la necesidad de reflexionar sobre el futuro del *marketing*, no solo desde una perspectiva comercial y empresarial, sino como una herramienta de cambio social. A partir de esta premisa este ensayo pretende: i) mostrar cuál puede ser el papel del *marketing* ante los retos actuales y futuros de nuestra sociedad; ii) valorar en qué medida el efecto de la pandemia está afectando a nuestra disciplina y, iii) comentar los principales fundamentos en los que basar la gestión a corto y medio plazo de las técnicas y herramientas de *marketing*. Evidentemente las ideas que aquí se comentan no presentan una visión completa ni de la situación actual, ni de toda la disciplina, pero sí permiten presentar una pincelada general que hará que el lector reflexione sobre el punto al que nos estamos dirigiendo.

## 2. EL *MARKETING* ANTE LOS RETOS SOCIALES

En este contexto son muchos los académicos que abogan por ampliar el ámbito de aplicación del *marketing*, empleando sus bases conceptuales, técnicas y herramientas no solamente a la gestión de intercambios beneficiosos para las empresas sino a la generación de un conjunto de externalidades positivas para la sociedad (Chandy, Venkatarami y Moorman, 2021; Webster y Lusch, 2013). Así lo atestigua el último número publicado por *Journal of Marketing* (Vol 83, 3) en el que se apuesta de manera explícita por un “marketing mejor para un mundo mejor” (Chandy, Venkatarami y Moorman, 2021).

De una manera más concreta se sugieren grandes líneas de trabajo: sostenibilidad y clima; empoderamiento económico y social; salud y bienestar; donaciones.

Un aspecto que despierta gran preocupación es el deterioro medioambiental y de qué manera el *marketing* puede ayudar a que los consumidores adquieran productos respetuosos con el medioambiente (Zhang, Chintagunta y Kalwani, 2021a). Las herramientas de social media permiten intercambiar opiniones y experiencias

entre los usuarios y, a la vez que contribuyen a reducir la incertidumbre asociada al uso de determinados productos, permiten comunicar sus bondades, educar al consumidor en su uso y aumentar la credibilidad de los proveedores de este tipo de productos. Otra línea de gran interés es la que apuesta por educar a los consumidores en la adquisición y uso de productos de mayor calidad, muchas veces de mayor precio, pero que presentan un horizonte de durabilidad mayor. Desde un prisma de utilidad de estos productos a largo plazo, se destaca su rentabilidad frente a otros productos más baratos, pero de peor calidad y duración. En la medida en que se apuesta por productos durables se reducen muchas externalidades negativas asociadas a usos de factores productivos, procesos de producción, de distribución y logística y de gestión de residuos (Sun, B y Paharia, 2021). Es cierto que estos procesos de reeducación no son sencillos y generan cierta resistencia en muchos segmentos de la población. Un ejemplo evidente es el rechazo inicial que genera el impuesto a las bolsas de plástico o incluso su prohibición en muchos países (González-Arcos *et al.*, 2021). Existe un fenómeno definido por la inercia de los actos de consumo que, al traspasar la responsabilidad hacia el lado de la demanda, hace que al menos al principio se perciba como un mayor sacrificio en el proceso (llevar tu propia bolsa o pagar una cantidad extra por la misma). Las bases tradicionales del *retailing* abogaban por generar valor en todos y cada uno de los procesos comerciales y este cambio impuesto por muchos gobiernos obliga a plantear campañas de sensibilización y educación para convertir al consumidor en copartícipe necesario, en corresponsable de la sostenibilidad medioambiental del planeta.

Además, existen autores que proponen utilizar las herramientas de comunicación para educar a los consumidores en un nivel de consumo menor y, por tanto, mayor ahorro (Garbinsky, Mead y Gregg, 2021). Hasta hace unos años esta propuesta hubiera generado el mayor de los rechazos en cualquier revista de nuestra disciplina y, sin embargo, ahora mismo es uno de los estudios seleccionados para ejemplificar el potencial del *marketing* en la sociedad. Se pretende reducir el consumo superfluo y apostar por una gestión responsable de las finanzas personales. También se sugiere utilizar técnicas de *marketing* para empoderar a productores locales en economías de subsistencia o en mercados propios de economías emergentes (Viswanathan *et al.*, 2021).

Hace ya un tiempo saltaban las alarmas por el deterioro de salud vinculado al estilo de vida occidental: alimentación y sedentarismo; alcohol y tabaco, estrés laboral y emocional, entre otros aspectos. Desde un punto de vista transversal y utilizando conceptos propios de la gestión de recursos humanos Habet, Alavi y Linsenmayer (2021) sugieren una serie de pautas para mejorar la gestión de los equipos de ventas tanto en términos de motivación como de reducción de estrés a largo plazo. Wang, Lewis y Singh (2021) apuestan por una estrategia mixta de

impuestos y restricciones al consumo para reducir el consumo de tabaco, cuando hace unos cuantos años la industria tabacalera era junto a las bebidas alcohólicas el principal soporte para empresas de publicidad y medios de comunicación. Este estudio evidencia cierto cambio de rol del *marketing*, motivado por cambios sociales. Además, fruto de la preocupación por el sedentarismo y la obesidad, se aplican técnicas de *marketing* para fomentar hábitos saludables (Weihrach y Huang, 2021). Otro ejemplo lo observamos en la aplicación de nuestras herramientas para fomentar la donación de órganos (Robitale *et al.*, 2021).

Finalmente, existe otra línea que estudia la manera de incrementar las donaciones a causas sociales a través de microdonaciones (Rifkin *et al.*, 2021), colaboraciones con entidades no lucrativas (Kim, Du y Berger, 2021)) o promociones comerciales vinculadas a donaciones de la marca (Zhang, Fengyan y Zhengyu, 2021b). En definitiva, observamos ámbitos de aplicación del *marketing* muy distintos a los habituales y objetivos diferentes a los que definen una relación comercial.

### **3. EL MARKETING ANTE LOS RETOS DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19**

En paralelo a estas inquietudes sociales, durante los últimos meses hemos asistido a un fenómeno sin precedentes que ha generado cambios disruptivos en el comportamiento de los consumidores: la COVID-19. Tal y como se indica en Cambra (2021), no hay duda de que la COVID-19 ha supuesto un auténtico *shock* en todos los ámbitos de nuestra vida: sanitario, económico, social, emocional, medioambiental; generando grandes niveles de incertidumbre y desafíos desconocidos hasta ahora.

Hasta el momento, los modelos generales de comportamiento del consumidor habían seguido patrones predecibles: los consumidores disfrutaban visitando centros comerciales, restaurantes o acudiendo a actividades en zonas muy concurridas tales como conciertos o eventos deportivos. Por no hablar de los grandes flujos de turismo que aceleraban el efecto de la globalización cultural. Sin embargo, McKinsey & Company (2020) presagiaba poco después del estallido de la pandemia una serie de grandes cambios estructurales tales como la consolidación de la digitalización y la expansión (todavía más) del comercio electrónico, la mayor importancia de los mercados domésticos, el aumento de la presión competitiva, la presencia de actores económicos y sociales que otorgaban más importancia a la sostenibilidad y al compromiso social de las empresas, o el incremento de consumidores más prudentes y más preocupados por la salud. La gran pregunta es si todos estos cambios responden a un ajuste temporal o si realmente se convertirán en cambios estructurales. En esta línea, el último informe anual del Banco de España (2021) destaca tres tendencias que marcarán la economía y el consumo, al menos a corto y medio plazo: el teletrabajo, la digitalización y el auge del comercio electrónico.

Además, el Marketing Science Institute (2020), referencia básica en nuestra disciplina, anticipaba profundos cambios en la economía global que tendrán efectos a largo plazo en el comportamiento del consumidor, en el mercado, en regulaciones y políticas públicas, entre otros aspectos, y que incluso apuntan a un nuevo paradigma en los modelos de comportamiento.

Basándonos en nuestra propia experiencia, somos plenamente conscientes de que, como resultado del confinamiento inicial y de las sucesivas restricciones a la movilidad, un efecto que podemos denominar en términos coloquiales “la-tienda-viene-a-casa” se ha consolidado y ha modificado la dinámica de muchas actividades cotidianas: educación y formación *online*, teletrabajo, teleasistencia sanitaria, compra y consumo 24/7 a través de Internet/Amazon con servicio de reparto a través de empresas de mensajería, contratación de servicios en *streaming* a través de Netflix. Estudiamos en casa, trabajamos en casa, nos relajamos en casa, nos relacionamos desde casa. En un estudio reciente se propone denominar a este fenómeno como el “*e-effect*” (Cambra-Fierro *et al.*, 2022), que básicamente postula un patrón de comportamiento en el que la mayoría de las actividades cotidianas se realizan a través de plataformas y/o dispositivos digitales, y que va en aumento (Sheth, 2020).

Este efecto supone una transformación del proceso tradicional de compra, pasando de la simple compra de productos a una experiencia de servicio. Por ejemplo, la compra *online* y la entrega en casa exige ajustar condiciones y horarios de entrega, evitar daños ocasionados por el transporte y garantizar la posible devolución de pedidos, hecho que genera una experiencia global de compra más allá de la mera compra y uso del producto. En este sentido, ante el gran avance del comercio electrónico, que parece estar devorando a la tienda física, recientemente Dekimpe, Geyskens y Gielens (2020) defendían las bondades del contacto real con los consumidores y se mostraban optimistas respecto al comercio presencial. Sin embargo, empresas como Inditex, líder y referencia mundial en la industria textil se encuentra en pleno proceso de transformación pasando a un modelo en el que la compra online y la entrega a domicilio tendrá un protagonismo mayor. En junio de 2020 la empresa anunció que había acelerado su estrategia de digitalización y que iba a reorganizar su red comercial apostando por catálogos virtuales que permitirían demostraciones virtuales, reduciendo el número de puntos de venta, diseñando almacenes de distribución intermedios, más pequeños pero, que dotaran de mayor rapidez a los servicios de entrega. Durante los meses más duros de la pandemia Inditex tuvo que cerrar el 90 por 100 de sus puntos de venta físicos, mientras que las ventas *online* aumentaron más de un 50 por 100 en ese mismo periodo –con un pico del 95 por 100 en abril de 2020–.

En otro ámbito distinto, muchos restaurantes han tenido que reinventarse y ofrecer por primera vez o intensificar su presencia en Internet y los servicios de entrega a domicilio (*delivery*) para poder sobrevivir (Brewer y Sebbby, 2021; Yang, Liu y Chen, 2020), los hoteles han intensificado el uso de máquinas de *autochecking* y de *vending* para minimizar el contacto entre trabajadores y clientes y reducir el riesgo de contagios (Jung y Yoon, 2021), muchos destinos turísticos se encuentran en procesos de recuperación del flujo de turistas intentando mantener su imagen de marca y notoriedad (Rasoolimanesh *et al.*, 2021). Todos estos ejemplos nos sirven para ilustrar cómo la COVID-19 está transformando de una forma inesperada la dinámica de muchos sectores y los patrones de comportamiento de consumo. El *marketing* no puede permanecer ajeno a todo ello.

#### 4. MARKETING AHORA Y LUEGO: FUNDAMENTOS

Retomando la idea de un consumidor más responsable que anunciábamos en apartados anteriores (Webster y Lusch, 2013), encontramos clientes que apuestan no solamente por satisfacer sus deseos y necesidades personales, sino que se preocupan por una sociedad mejor (Peluso, Pichierri y Pino, 2021; Tran, 2021) y que intensifican otras tendencias como la presencia de la sostenibilidad en la planificación y el desarrollo urbano. El concepto de *Smart city* pretende aumentar la calidad de vida de los ciudadanos, considerando aspectos vinculados no solo a una dotación adecuada de infraestructuras sino también a aspectos de índole social. Estas ciudades inteligentes, digitales y sostenibles están modificando los flujos de personas con el objetivo de reducir la saturación de determinados puntos (por ejemplo, centro de ciudad) y reorientar a las personas hacia otras áreas menos saturadas de los núcleos urbanos. Este fenómeno determina nuevos modelos de distribución comercial, como por ejemplo la gestión de la denominada “*last-mile*” con vehículos de reparto de menor dimensión, no contaminantes y mucho más ágiles que adapten su horario a los deseos de los consumidores, pero también a posibles restricciones al tráfico rodado. También podríamos pensar en el atractivo de frecuentar zonas de gran afluencia como centros comerciales, parques, conciertos, espectáculos deportivos, bares y restaurantes de moda, que obligan a repensar los ecosistemas de servicios. El objetivo es colocar a las personas como referencia básica y apoyarse en la tecnología para un diseño y una gestión más eficientes.

En general los consumidores son más autónomos y menos dependientes de una empresa, pudiendo cocrear experiencias a través de múltiples dispositivos y tecnologías (Ostrom *et al.*, 2015), incluso modificar los roles tradicionales que se asignaban a empresas y consumidores. Por ejemplo, en un contexto de *smart-energy* los consumidores pueden producir su propia energía a través de paneles fotovoltaicos

y ser autónomos, mejorar la eficiencia energética con dispositivos basados en el Internet de las cosas y la domótica, comprando aquella energía extra que necesiten y vendiendo a sus proveedores aquella que resulte excedentaria (Gonçalves *et al.*, 2020). Algunos consumidores se convierten en “*prosumers*”, produciendo y consumiendo valor para su propio consumo o el de otros (Lang *et al.*, 2020). Por ejemplo, producen su propia comida, entretenimiento o incluso educación, existiendo redes colaborativas que ayudan a vecinos, familiares y amigos, en el ámbito de una economía colaborativa (Lang *et al.*, 2020). Estos consumidores esperan que los proveedores se conviertan en colaboradores y facilitadores de contactos (Breibach, Antons y Salge, 2016; Gonçalves *et al.*, 2020).

Además, los grandes avances en tecnologías de la información han fomentado la aparición de múltiples dispositivos de comunicación y canales de contacto entre empresas y consumidores o entre consumidores y otros consumidores. Todo ello ha hecho que proliferen estrategias de multicanalidad/omnicanalidad (Cambra *et al.*, 2016) que han revolucionado la gestión de las interacciones y relaciones entre agentes.

Así, los pilares sobre los que deberían pivotar las estrategias de *marketing* son, desde nuestro punto de vista:

- *Digitalización*: plantear una estrategia digital global, que no considere solamente la presencia en Internet como complemento, sino como una cadena de oferta y demanda interconectada, que genere y gestione contactos con los clientes (actuales y potenciales) desde un prisma de omnicanalidad.
- *Excelencia en el servicio al cliente, bajo un prisma de experiencia global*, desde la búsqueda de información, asesoramiento y orientación, compra y entrega, consumo y servicio poscompra.
- *Apoyo en las tecnologías de la información, el big data y la inteligencia artificial* para incrementar la eficiencia de cualquier tipo de interacción.

En función de estas ideas, a continuación, nos atrevemos a dar nuestra visión sobre algunos aspectos que consideramos relevantes para comprender una gestión de *marketing* adecuada: i) relación empresa-cliente, ii) omnicanalidad e interacciones, iii) agilidad del *marketing*, iv) el *marketing* como generador de experiencias, y v) el impacto de la tecnología, la inteligencia artificial y los robots.

#### 4.1. Relación empresa-cliente

En la era de la información y las nuevas tecnologías observamos un gran cambio en la dinámica de las relaciones empresa-cliente. Cada contacto, cada interacción,

puede ser vital para comprender el éxito de una relación y puede generar diferentes respuestas en distintos clientes (Agarwal *et al.*, 2020). A esto hay que añadir la necesidad de fomentar el entendimiento entre empresas y sus clientes, estudiando cómo hacer más rentables las relaciones que se producen entre unos y otras; pero también entre distintos grupos de *stakeholders*. El Marketing Science Institute (MSI) ha marcado sus prioridades para el bienio 2020-2022, y entre ellas está la de analizar y fomentar la relación empresa-clientes satisfactoria.

Son muchos los autores que están investigando qué estrategias debería seguir una empresa para generar mayor valor a sus clientes a través de los contactos que se establecerán entre ambos a lo largo del tiempo. Estas interacciones (o contactos) entre empresas y clientes sentarán las bases para la relación que ambas mantendrán a lo largo del tiempo. Sin embargo, vemos que continuamente se producen cambios en dichas relaciones motivados en algunos casos por la dinámica tecnológica, el nivel de competencia del mercado o directamente por la aparición de nuevas interacciones entre ambas, tal como se ha producido recientemente motivadas por una pandemia mundial (Kalaighnaman *et al.*, 2021). Estos contactos permiten aumentar el impacto y la eficiencia de la comunicación, fomentar la participación activa del cliente y personalizar la oferta, haciendo que el cliente se sienta realmente único e importante (Polo, 2015).

En este sentido, una gestión integral del *marketing* pasa por buscar el equilibrio entre el entorno tradicional y el digital (Dekimpe, Geyskens y Gielens, 2020) mediante la gestión de un número creciente de interacciones entre empresas y clientes que se producen a través de un abanico de canales cada vez más amplio. Se buscan entornos relacionales de confianza y compromiso. Así, durante estos últimos años ha sido frecuente la aparición de nuevos canales que han facilitado a los consumidores tanto la compra de productos o servicios como el hecho de que dispongan de una mayor información sobre los mismos a través de los distintos tipos de interacciones que pueden darse. Todo ello permite aumentar la satisfacción del cliente, el cual percibe más valor en su relación con la empresa. De hecho, se observan perfiles más activos de consumidores, más propensos a colaborar y que no aceptan ser meros receptores pasivos de las propuestas de las empresas.

#### 4.2. Omnicanalidad e interacciones

Los consumidores utilizan cada vez más fuentes de información con el fin de garantizar un buen resultado derivado de su elección y eso ha llevado a las empresas a desarrollar una estrategia multicanal. Los consumidores no adquirimos un producto directamente, sino que nos informamos sobre él, lo hablamos con nuestro entorno, lo consultamos en redes e incluso vamos a verlo directamente al punto

de venta. El número de interacciones o contactos entre empresas y clientes ha aumentado de forma exponencial.

La multiplicidad de canales de distribución es considerada por ello un fenómeno a nivel mundial capaz de transformar de manera significativa los mercados y la manera en la que se hacen los negocios (Ackermann y Von Wangenheim, 2014).

La estrategia multicanal la implanta una empresa con el fin de alcanzar a todos sus potenciales clientes, crearles un alto nivel de satisfacción y establecer relaciones duraderas con ellos. La evolución natural de la multicanalidad ha generado la aparición y consolidación de estrategias omnicanal, definidas por Verhoef, Kannan e Inman (2015) y Melero, Sese y Verhoef (2016) como la gestión coordinada y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto con el consumidor que se encuentren disponibles, de tal forma que se optimice la experiencia global del consumidor y el resultado. La omnicanalidad considera un número mayor y coordinado de canales. Por ello, las empresas deben repensar necesariamente las estrategias competitivas para crear y gestionar relaciones más fluidas y provechosas con sus clientes, estrategias que se transformarán en más duraderas (Ramaswamy y Ozcan, 2018).

Ello permite una mejora sustancial en la relación cliente-empresa, motivada por: 1) un aumento del número de puntos de contacto entre ambos que establecerá relaciones mucho más estrechas y satisfactorias entre las dos partes; 2) el hecho de que el mayor número de interacciones favorece que las empresas conozcan mejor a sus clientes y posibilita el envío de ofertas personalizadas dirigidas a estos últimos; 3) las estrategias multicanal que hacen que los consumidores estén más expuestos a distintos estímulos de *marketing* lo cual puede llevarles a adquirir más cantidad de producto; 4) supone para las empresas una apertura hacia nuevos mercados a los que por la vía tradicional no tendrían acceso; y 5) ofrecer múltiples canales permite a las empresas una mejor gestión de sus interacciones y asignar recursos a cada uno en función de dónde se sitúe su mercado potencial.

Sin ninguna duda, gestionar una estrategia multicanal de forma eficiente supone un importante reto. Esta multicanalidad ha modificado la forma de interactuar con los clientes y entre clientes (Cambra *et al.*, 2016). El aumento del uso de correos electrónicos, presencia en redes sociales, participación en foros o uso de plataformas específicas favorecen la proliferación de los contactos e interacciones entre consumidores (Borah *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2020) y determinan, por un lado, un mayor empoderamiento de estos últimos, que esperan productos y servicios más adaptados a sus necesidades y una mejor atención al cliente; pero, por otro lado, pueden plantear una gestión de relaciones con los clientes mucho más compleja (Hilken *et al.*, 2020; Kuehnl, Jozic y Homburg, 2019).

La influencia social sigue siendo uno de los elementos que más influyen (Argo y Dahl, 2020). En este contexto, el WOM, o más concretamente el e-WOM, es sumamente importante para comprender las decisiones de compra: cada vez hay más consumidores que hacen uso de las opiniones y reseñas de otros consumidores de cara a tomar sus propias decisiones (Li *et al.*, 2019).

#### 4.3. Agilidad del *marketing*

Está claro que los clientes representan el activo más importante de una empresa. Una relación comercial puede sufrir cambios a lo largo del tiempo que pueden explicarse por la influencia social, por cambios en el entorno, o por acciones de la competencia. Adelantarse a esos cambios ayudará a las empresas a reaccionar con rapidez y a mantener la satisfacción de sus clientes. Cada vez se tiende más a la personalización, para lo que las empresas pueden utilizar toda la información de la que disponen sobre sus clientes. Esta información la han podido recoger ellas mismas durante la relación, pero también puede extraerse de redes sociales. Así, son muchos los autores que proponen cambios en el modelo de *marketing* de cara a hacerlo mucho más ágil en la toma de decisiones (Boudet *et al.*, 2020; Homburg, Vomberg y Muehlhaeuser, 2020).

Un grupo de investigadores, Kalaighnaman *et al.* (2021), definen la agilidad del *marketing* como la medida en la que una entidad itera rápidamente entre dar sentido al mercado y tomar decisiones de *marketing* para adaptarse al mismo.

Desde un punto de vista práctico se pretende dotar a las empresas de una rápida capacidad de reacción, que permita adaptarse a mayor velocidad, desarrollar soluciones rápidas ante situaciones que cambian constantemente, cometer un menor número de errores y tener, por tanto, una mayor capacidad de respuesta. En este sentido, hace ya unos años la Boston Consulting Group (2017) estudió la aplicación de este concepto y concluyó que cuanto más ágiles son las prácticas comerciales de una empresa se puede lograr reducir hasta un 60 por 100 el tiempo de comercialización de un producto/servicio, un 30 por 100 los costes de *marketing* y además se consigue un 50 por 100 más de satisfacción entre sus propios empleados.

Sin embargo, su implementación no siempre resulta sencilla. No solo hace falta determinada tecnología, sino también una cultura y estructura organizativa adecuada. Se requiere una buena planificación y una correcta política de comunicación interna para poder reaccionar rápidamente ante situaciones sobrevenidas, perfeccionando poco a poco a través de un proceso iterativo, y garantizando la coordinación internacional desde un punto de vista proactivo (Kalaighnaman *et al.*, 2021).

#### 4.4. El *marketing* como generador de experiencias

Las empresas, en su afán de acercarse al consumidor, pueden tratar de crear experiencias que generen una mayor lealtad de sus clientes y que los mantengan vinculados a la empresa durante más tiempo. En todo este proceso de creación de valor los consumidores se han ido convirtiendo en los auténticos protagonistas, son cada vez más proactivos y es frecuente que participen en el proceso de creación de un producto o servicio.

El resultado de estos cambios se concreta en que los modelos de negocio que tradicionalmente han ofrecido buenos resultados, sustentados en los propios productos, en la eficiencia en coste o en la calidad de la marca, están siendo relegados por un nuevo modelo que atiende directamente a esta nueva realidad y que tiene que ver con la experiencia que el cliente percibe cuando ha realizado una compra o ha usado un servicio. Todo ello tiene que ver con los avances en tecnologías de información y en la revolución acontecida en el ámbito multicanal, que repercute en la experiencia global de los consumidores.

El estudio de la experiencia global del consumidor ha representado una de las grandes líneas de interés en nuestra disciplina, vinculando aspectos de *marketing* con ideas propias de otras áreas de conocimiento como la psicología y la sociología para entenderlo desde una visión holística (De Keyser *et al.*, 2015) para entender mejor cómo generar una experiencia especial en los clientes, especialmente en aquellos productos donde la implicación del consumidor en el proceso de decisión es mayor y las relaciones personales se hacen mucho más importantes.

#### 4.5. El impacto de la tecnología, la inteligencia artificial y los robots

Otro aspecto de gran actualidad es la interacción cliente-objetos y el efecto de los robots durante el denominado *customer journey*. Esta idea plantea una técnica de mapeo de todos los puntos de contacto con el cliente desde una perspectiva multicanal, identificando aquellos momentos que realmente determinan una experiencia positiva en el cliente (Beckers, Van Doorn y Verhoef, 2018). El Internet de las cosas, la proliferación de redes sociales, el uso de *Smart devices*, sistemas de inteligencia artificial, los contactos a través de soportes digitales o sistemas tipo Alexa o Google Home permiten recolectar grandes masas de información (Harvey *et al.*, 2020), y es a través de estos sistemas o de la inteligencia artificial cuando es posible definir patrones de comportamiento personalizados y customizar la oferta a cada cliente.

La inteligencia artificial hace referencia a máquinas que muestran aspectos de inteligencia humana, reduciendo la necesidad de interacciones personales con los empleados de primera línea (Huang y Rust, 2020). El Foro Económico Mundial (2020) ha destacado que la COVID-19 ha acelerado la robotización de la economía y que casi el 50 por 100 de los empleos estarán desarrollados por robots en 2025. La computerización, robotización y objetos *smart* están cada vez más integrados en nuestra vida diaria. Estos objetos modifican nuestros patrones de comportamiento de compra, generan big-data y permiten determinar patrones específicos (Roggeveen y Sethuraman, 2020). Por ejemplo, durante el último año de pandemia hemos asistido a un aumento exponencial de la compra *online*, pedidos para recoger y consumir en casa, entrega de pedidos con drones y al fenómeno “*walk out shopping*” (Amazon, 2020), en los que no es necesario ningún tipo de interacción física entre personas (Kirk y Rifkin 2020).

Los robots de servicios son sistemas autónomos con interfaces adaptables que interaccionan y comunican con los clientes y se encargan de la entrega del servicio (Wirtz *et al.*, 2018), siendo ya parte de la rutina habitual de prestación (Huang y Rust, 2020; Mende *et al.*, 2019). *Big data*, *matching learning*, y robots antropomórficos son algunas de las realidades que están marcando tendencia (Kim, Schmitt y Thalmann, 2019).

A modo de resumen, desde el punto de vista de una relación comercial, el Marketing Science Institute (MSI) ha determinado que para el periodo 2020-2022 el diseño de estrategias de creación y entrega de valor, que consideren todos los puntos de contacto posibles entre empresa y clientes, de una manera ágil y eficaz representa una de sus líneas de actuación más relevantes. La idea es fomentar la capacidad de generar experiencias satisfactorias independientemente de la forma de contacto, física o virtual.

## 5. COMENTARIO FINAL

El *marketing*, como cualquier disciplina científica evoluciona. En función de unos factores incontrolables, a veces de índole natural, político, económico, social, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse para entregar propuestas de valor que satisfagan las necesidades y expectativas de su público objetivo. Sin embargo, durante los últimos años hemos asistido a una serie de cambios que han intensificado tanto la frecuencia del cambio como su magnitud. El último ejemplo lo estamos viviendo todavía con la pandemia de la COVID-19 que ha modificado la mayoría de patrones de comportamiento social en general, y de consumo en particular.

Los avances tecnológicos, las restricciones sanitarias, las preocupaciones medioambientales son algunos de los ejemplos que justifican estos cambios en

los modelos de comportamiento. Sin embargo, la magnitud del *shock* producido por el virus, unido a un conjunto de elementos que coexisten de manera simultánea nos hacen plantearnos si realmente lo que hemos conocido hasta ahora como *marketing* va a seguir estando vigente a medio plazo. ¿Estaremos realmente ante un cambio de paradigma en nuestra disciplina? Esta es la pregunta, quizás excesivamente provocativa, que planteamos al lector.

## BIBLIOGRAFÍA

ACKERMANN, S. y VON WANGENHEIM, F. (2014). Behavioral Consequences of Customer-Initiated Channel Migration. *Journal of Service Research*, 17(3), pp. 262-277.

AGARWAL, R., DUGAS, M., GAO, G. y KANNAN, P. K. (2020). Emerging technologies and analytics for a new era of value-centered marketing in healthcare. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00692-4>.

ARGO, J. J. y DAHL, D. W. (2020). Social influence in the retail context: A contemporary review of the literatura. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 25-39.

BANCO DE ESPAÑA (2021). *Informe anual 2020*. Disponible en [www.bde.es](http://www.bde.es)

BECKERS, S. F., VAN DOORN, J. y VERHOEF, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), pp. 366-383.

BORAH, A., BANERJEE, S., LIN, Y. T., JAIN, A. y EISINGERICH, A. B. (2020). Improved marketing interventions in social media. *Journal of Marketing*, 84(2), pp. 69-91.

BOUDET, J., GORDON, J., GREGG, B., PERREY, J. y ROBINSON, K. (2020). How Marketing Leaders Can Both Manage the Coronavirus Crisis and Plan for the Future. McKinsey (April 8). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaderscan-both-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-thefuture>.

BREIDBACH, C., ANTONS, D. y SALGE, T. O. (2016). Seamless service? On the role and impact of service orchestrators in human-centered service systems. *Journal of Service Research*, 19(4), pp. 458-76.

BREWER, P. y SEBBY, A. (2021). The effect of online restaurant menus on consumers' purchase intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, 102777.

CAMBRA, J., KAMAKURA, W., MELERO, I. y SESE, F. J. (2016). Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 33, pp. 208-212.

CAMBRA-FIERRO, J. (2021). La distribución comercial ante los retos de la COVID-19: ¿Hacia dónde ir? *Boletín Estadístico de Comercio Interior*, Vol. 2, pp. 31-33. Junta de Andalucía.

CAMBRA-FIERRO, J., GAO, X., MELERO-POLO, I. y PATRICIO, L. (2021). The influence of COVID-19 on service industries: Evidence to understand a new potential paradigm. *The Service Industries Journal*, in press.

CHANDY, R., VENKATARAMI, J., MOORMAN, C. y ROBERTS, J. (2021). Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 1–9.

DE KEYSER, A., LEMON, K. N., KLAUS, P. y KEININGHAM, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), pp. 15-121.

DE KEYSER, A., VERLEYE, K., LEMON, K. N., KEININGHAM, T. L. y KLAUS, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*.

DEKIMPE, M., GEYSKENS, I. y GIELENS, K. (2020). Using technology to bring online convenience to offline shopping. *Marketing Letters*, Vol. 31, pp. 25–29.

GARBINSKY, E., MEAD, N. y GREGG, M. (2021). Popping the Positive Illusion of Financial Responsibility Can Increase Personal Savings: Applications in Emerging and Western Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 97–112.

GONCALVES, L., PATRICIO L., TEIXEIRA, J. y WUNDERLINCH, V. (2020). Understanding the customer experience with smart services. *Journal Service Management*, 31(4), pp. 723-744.

GONZÁLEZ-ARCOS, C., JOUBERT, A., SCARABOTO, D., GUESALAGA, R. y SANDBERG, J. (2021). How Do I Carry All This Now? Understanding Consumer Resistance to Sustainability Interventions. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 44–61.

GRÖNROOS, CH. (1994). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-360.

GUMMESSON, E. (1987). The new marketing-developing long-term interactive relationship. *Long Range Planning*, Vol. 20, pp. 10-20.

HABET, J., ALAVI, S. y LINSENMAYER, K. (2021). Variable Compensation and Salesperson Health. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 130–149.

HARVEY, J., POORREZAEI, M., WOODALL, T., NIICA-AYRAM, G., SMITH, G., AJIBOVE, T. y ZHU, K. (2020). The Smart Home: How Consumers Craft New Service Networks by Combining Heterogeneous Smart Domestic Products. *Journal of Service Research*, 23(4), pp. 504-526.

HILKEN, T., KEELING, D. I., DE RUYTER, K., MAHR, D. y CHYLINSKI, M. (2020). Seeing eye to eye: social augmented reality and shared decision making in the marketplace. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), pp. 143-164.

HOMBURG, C., VOMBERG, A. y MUEHLHAEUSER, S. (2020). Design and governance of multichannel sales systems: Financial performance consequences in business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 57(6), pp. 1113-1134.

HUANG, M. H. y RUST, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), pp. 30-41.

JUNG, M., JUNG, Y. y YOON, H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, 102703.

KALAINAMAN, K.; TULI, K.R.; KUSHAWA, T.; LEE, L. y GAL, D. (2021). Marketing Agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 35–58.

KIM, S. Y., SCHMITT, B. H. y THALMANN, N. M. (2019). Eliza in the uncanny valley: Anthropomorphizing consumer robots increases their perceived warmth but decreases liking. *Marketing Letters*, 30(1), pp. 1-12.

KIM, S., GUPTA, S. y LEE, C. (2021). Managing Members, Donors, and Member-Donors for Effective Nonprofit Fundraising. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 220–239.

KIRK, C. P. y RIFKIN, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, pp. 124-131.

KUEHN, C., JOZIC, D. y HOMBURG, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (3), pp. 551-568.

LANG B., DOLAN R., KEMPER J. y NORTHEY G. (2020). Prosumers in times of crisis: Definition, archetypes and implications. *Journal Service Management*, 32 (2), pp. 176-189.

LI Y., ZHANG Z., WANG R. y CHEN Y. (2019). Consumer purchase intention toward crowdfunding products/services: a cost–benefit perspective. *Sustainability*, 11:3579 10.3390/su11133579

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2020). Research priorities 2020–2022. Disponible en: [www.msi.org](http://www.msi.org)

MCKINSEY & COMPANY (2020). Fast-forward China: How COVID-19 is accelerating five key trends shaping the Chinese economy. Disponible en: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

MELERO, I., SESE, F. J. y VERHOEF, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, pp. 18-37.

MENDE, M., SCOTT, M. L., VAN DOORN, J., GREWAL, D. y SHANKS, I. (2019). Service robots rising: How humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses. *Journal of Marketing Research*, 56(4), pp. 535-556.

MORGAN, R. y HUNT, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 20-38.

OSTROM A., PARASURAMAN A., BOWEN D., PATRICIO L y VOSS, A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18, pp. 127–59.

PELUSO, M., PICHIERRI, M. y PINO, G. (2021). Age-related effects on environmentally sustainable purchases at the time of COVID-19: Evidence from Italy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102443.

POLO, Y. (2015). *El valor del marketing para la empresa y la sociedad*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.

RAMASWAMY, V. y OZCAN, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, 82(4), pp. 19-31.

RASOOLIMANESH, S., SEYFI, S., RASTEGAR, R. y HALL, M. (2021). Destination image during the COVID-19 pandemic and future travel behavior: The moderating role of past experience. *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 21, 100620.

RIFKIN, J., DU, K. y BERGER, J. (2021). Penny for Your Preferences: Leveraging Self-Expression to Encourage Small Prosocial Gifts. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 204–219.

ROBITAILLE, N., MAZAR, N., TSAI, C., HAVIV, A. y HARDY, E. (2021). Increasing Organ Donor Registrations with Behavioral Interventions: A Field Experiment. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 168–183.

ROGGEVEEN, A. L. y SETHURAMAN, R. (2020). Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(3), pp. 299-309.

SHETH, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, pp. 280–283.

SUN, J., BELLEZZA, S. y PAHARIA, N. (2021). Buy Less, Buy Luxury: Understanding and Overcoming Product Durability Neglect for Sustainable Consumption. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 28–43

TRAN L. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287.

VAN DOORN, J., LEMON, K., MITAL, V., NASS, S., PICK D., PIRMERY, P. y VERHOEF P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13, pp. 253-266.

VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K. y INMAN, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174-181.

VISWANATHAN, M., UMASHANKAR, N., SREEKUMAR, A. y GORECZNY, A. (2021). Marketplace Literacy as a Pathway to a Better World: Evidence from Field Experiments in Low-Access Subsistence Marketplaces. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 113–129.

WANG, Y., LEWIS, M. y SINGH, V. (2021). Investigating the Effects of Excise Taxes, Public Usage Restrictions, and Antismoking Ads Across Cigarette Brands. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 150–167.

WEBSTER, F. y LUSCH, R. (2013). Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, pp. 389-399.

WEIHRAUCH, A. y HUANG, N. (2021). Portraying Humans as Machines to Promote Health: Unintended Risks, Mechanisms, and Solutions. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 184–203.

WIRTZ, J., PATTERSON, P. G., KUNZ, W. H., GRUBER, T., LU, V. N., PALUCH, S. y MARTINS, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29 (5), pp. 907-931.

YANG, Y., LIU, H. y CHEN, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 3809-3834.

ZHANG, W., CHINTAGUNTA, P. y KALWANI, M. (2021a). Social Media, Influencers, and Adoption of an Eco-Friendly Product: Field Experiment Evidence from Rural China. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 10–27.

ZHANG, K., FENGYAN, C. y ZHENGYU, S. (2021b). Promotions Make Consumers More Generous? The Impact of Price Promotions on Consumers' Donation Behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 85, pp. 240–255.



## CAPÍTULO 13

# FACTORES ENDÓGENOS EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR Y NO FAMILIAR

Javier Ortiz

### 1. INTRODUCCIÓN

La literatura académica ha insistido en la necesidad de profesionalizar las empresas familiares como medio para desarrollar su competitividad y equiparar su rendimiento al de las empresas no familiares (Arreola Bravo *et al.*, 2020; Hall y Nordqvist, 2008; Martínez, Stöhr y Quiroga, 2007; Poza, 2010; Sciasciay Mazzola, 2008 o Stewart y Hitt, 2012), aunque no sin que diversos autores hayan manifestado sus reservas acerca de que delegar en un tercero la gestión suponga mejora alguna para las empresas de propiedad familiar (Waldkirch, Melin y Nordqvist, 2017; Anderson y Reeb 2003; Barontini y Caprio, 2006 o Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009) o incluso quienes afirman que no son directamente comparables en tanto en cuanto, los propietarios de las empresas familiares introducen en la maximización de su utilidad factores adicionales al mero beneficio económico tales como: el deseo de preservar los vínculos sociales en torno al negocio familiar, mantener el control y transmitirlo a las generaciones futuras o mejorar la reputación y el bienestar de la familia (Vandekerckhof *et al.*, 2015).

Por otra parte, la mayoría de los trabajos que comparan empresas familiares y no familiares presuponen, a estas últimas, una homogeneidad que parece asumir una asociación, prácticamente biunívoca, entre empresa no familiar y profesionalización, olvidando el hecho de que, por ejemplo y según datos del INE, en España el 20 por 100 de las empresas son no familiares, más de un 38 por 100 entre las de 10 a 49 trabajadores, y de éstas últimas, el 70 por 100 están dirigidas por sus propietarios.

Si bien es cierto que la profesionalización, como señalan Dekker *et al.* (2013), Polat (2020) o Stewart y Hitt (2012), es un concepto multidimensional, que no se

limita a que la gestión se delegue en un tercero ajeno a la propiedad, es esta acepción la más habitualmente utilizada en la literatura académica (Chang y Shim, 2015; Chittoor y Das, 2007; Diéguez-Soto *et al.*, 2016; Gedajlovic, Lubatkin y Schulze, 2004 o Zhang y Ma, 2009 entre otros) y en último término la adoptada en este trabajo.

El estudio utiliza información procedente de la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)* referida a una muestra representativa de empresas manufactureras españolas, en el periodo 2007-2016, ambos inclusive, para analizar, tanto en las empresas familiares como no familiares, los factores endógenos que, junto a la voluntad política, interviene en la decisión de delegar la dirección de la empresa en un tercero ajeno al círculo de propietarios. Se observa que, existe una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el tamaño y aquellas variables representativas de la complejidad organizacional y la probabilidad de delegar la dirección y que estos determinantes son, sustancialmente, los mismos para las empresas familiares y no familiares.

En un segundo paso, se estudian, para los dos tipos de propiedad, si existen diferencias en dichos factores entre las pymes (menos de 201 trabajadores) y las grandes empresas (más de 200 trabajadores), para concluir que, entre las empresas de menos de 201 trabajadores, independientemente del tipo de propiedad, los determinantes coinciden con los observados sin segregar por tamaño, mientras que en las grandes empresas de propiedad familiar el tamaño deja de ser relevante, lo que induce a pensar que el umbral en el que se adopta la decisión de delegar en las empresas familiares se encuentra por debajo de dicha cifra y su crecimiento no altera la decisión previamente adoptada.

Si bien la muestra presenta un sesgo hacia las empresas medianas-grandes y el porcentaje de empresas no familiares es muy superior al existente en el conjunto de las empresas españolas, dado el objeto de estudio, dicho sesgo no limita la relevancia de los resultados obtenidos.

El resto del capítulo está organizado de la siguiente manera. En la sección segunda se lleva cabo una revisión de lo más relevante expuesto por la literatura académica; en la sección tercera se define el modelo mediante el que se pretende analizar los determinantes de la profesionalización y se definen las principales variables; la cuarta sección contiene una descripción de la base de datos y las estadísticas descriptivas sobre las variables dependientes y explicativas de los modelos empíricos; la sección quinta presenta los resultados econométricos y la sección sexta resume las principales conclusiones.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura académica ha insistido en la necesidad de profesionalización de las empresas, así Levinson (1971) afirma que “el camino más prudente para cualquier empresa, familiar o no familiar, es pasar a la gestión profesional”. Si bien es cierto que esta atención prácticamente se circunscribe al caso de las empresas familiares (Arreola Bravo *et al.*, 2020; Hall y Nordqvist, 2008; Martínez, Stöhr y Quiroga, 2007; Poza 2010; Sciascia y Mazzola, 2008 o Stewart y Hitt, 2012), y que como apuntan Stewart y Hitt (2012) “dentro de la literatura de la empresa familiar, la profesionalización representa un fenómeno cada vez más intrigante para la investigación académica”, a lo que podría añadirse que aún más para las empresas no familiares.

No es hasta el advenimiento del siglo XXI cuando se abre un claro debate sobre la necesidad de profesionalizar los equipos directivos de las empresas familiares. Si los directivos miembros de la familia no pueden alcanzar los niveles de formación y competencia necesarios para gestionar “profesionalmente” la empresa debería buscarse ese talento fuera del círculo familiar.

Así, Bloom y Van Reenen (2007 y 2010) entre sus consideraciones sobre las “buenas prácticas” en la gestión de empresas culpan del fracaso de muchas de las empresas familiares al nepotismo en la designación del director ejecutivo como sucesor del fundador de la empresa. En esta misma línea se expresan Pérez-González (2006) y Bennedsen *et al.* (2007) al referirse a la menor rentabilidad y crecimiento de la cuota de mercado de las empresas familiares en las que el director ejecutivo pertenece al grupo familiar frente a aquellas otras que cuentan con un director ejecutivo no relacionado con la familia. Por otra parte, trabajos como el de Madison *et al.* (2018) remarcan la relación positiva entre la profesionalización de recursos humanos y el resultado financiero, a lo que añade que la asimetría en el tratamiento de los miembros familiares y no familiares de la empresa condiciona dicho resultado. En términos similares se pronuncian los trabajos de Barth, Gulbrandsen y Schøne (2005), Diéguez-Soto *et al.* (2016) Pérez-González (2006) o Villalonga y Amit (2006).

En la línea contraria Waldkirch, Melin y Nordqvist (2017) apuntan el riesgo de pérdida de los valores innatos y diferenciales de la empresa familiar tales como su orientación al largo plazo, el compromiso con la empresa, menores costes de agencia, la relación más próxima entre los miembros de la organización que reduce la burocratización y facilita el intercambio informal de conocimiento, etc. como consecuencia de lo que denominan sobreprofesionalización. Anderson y Reeb (2003), Barontini y Caprio (2006) o Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro (2009) encuentran una asociación positiva entre la gestión por parte de ejecutivos miembros del grupo

familiar y diversas magnitudes representativas de la rentabilidad y/o valores de mercado.

Frente a estas interpretaciones categóricas, en el último decenio aparece una tercera vía de investigación que se cuestiona la interpretación maniquea entre estructuras organizativas profesionalizadas y no profesionalizadas en la empresa familiar. Primero al poner en duda la interpretación binaria de lo que se debe de entender como profesionalización, única y exclusivamente como la presencia de un director ejecutivo no perteneciente al núcleo familiar (Dekker *et al.*, 2013 y 2015), para inmediatamente advertir que entre el blanco y el negro existen muchos matices de gris. Dicho de otro modo, que entre la presencia en el equipo directivo únicamente de miembros del grupo familiar y su ausencia absoluta, se pueden presentar diversas combinaciones que no suponen, *per se*, distintos niveles de profesionalización, sino distintas estructuras organizativas (Madison *et al.*, 2018; Dekker *et al.*, 2013 y 2015; Meroño-Cerdán, 2009; Nordqvist, Sharma y Chirico, 2014 o Stewart y Hitt, 2012) y que esta heterogeneidad en sus formas de organización dificulta poder afirmar rotundamente qué modelo organizativo permite la obtención de mejores resultados. Por otra parte, y en esta misma línea, Sandu (2019) plantea que las diferentes etapas por las que pasa la empresa familiar a lo largo de su vida plantean necesidades distintas en cuanto a su estructura organizativa.

Un problema adicional al estudiar la profesionalización de las empresas es la asunción de una presunta homogeneidad de las empresas en función del tipo de propiedad basada en la asignación de una serie de atributos estereotipados, como se destaca en Stewart y Hitt (2012). En base a esta presunción, parece sobrentenderse que todas las empresas no familiares son dirigidas por consumados profesionales ajenos a la propiedad, o bien, que los propietarios de dichas empresas, *per se*, disponen del *stock* de recursos personales para gestionar sus empresas con criterios profesionales, olvidando el hecho de que, por ejemplo y según datos del INE, en España el 20 por 100 de las empresas son no familiares (más de un 38 por 100 entre las de 10 a 49 trabajadores) y que un buen porcentaje de ellas están dirigidas por sus propietarios (según la muestra utilizada, como se expone en la tabla 3, un 70 por 100 entre las empresas de entre 10 y 49 trabajadores). Por otra parte, se tiende a olvidar que BMW, Marriot, Samsung o Toyota (en España Inditex, Mercadona o El Corte Inglés), son empresas familiares

A todo lo anterior debe añadirse que tampoco existe una definición comúnmente aceptada de lo que debe de entenderse por profesionalización o empresa profesionalizada. Para Howorth *et al.* (2016) es un proceso de transformación de la propiedad y la gestión. Hall y Nordqvist (2008) la definen, para la empresa familiar, como el entendimiento a fondo del propietario de la familia dominante sobre las metas y sig-

nificados de lo que se está haciendo en la empresa (competencia cultural), así como la capacidad de hacer efectivo el uso relevante de la educación y la experiencia (competencia formal). Dekker *et al.* (2013) afirman que la profesionalización es un constructo con cinco dimensiones diferentes “sistemas de control financiero, participación no familiar en los sistemas de gestión, sistemas de control de los recursos humanos, descentralización de la autoridad y actividad al más alto nivel”, para añadir en Dekker *et al.* (2015) que, la profesionalización se caracteriza por una dinámica multifacética que implica el relevo en la toma de decisiones de la alta dirección, el desarrollo de los dirigentes, la salvaguarda del patrimonio familiar, la planificación de la sucesión y el desarrollo competencial de las próximas generaciones.

Aceptando que la profesionalización de las empresas es una variable multidimensional que comprende componentes más allá del empleo de directivos no familiares como señalaron Dekker *et al.* (2013) o Polat (2020), el empleo de directivos ajenos a la propiedad ha sido una característica habitualmente utilizada en la literatura académica para identificar la profesionalización de las empresas (Chang y Shim, 2015; Chittoor y Das, 2007; Diéguez-Soto *et al.*, 2016; Gedajlovic, Lubatkin y Schulze 2004 o Zhang y Ma, 2009).

Esta serie de presunciones ha llevado a que la literatura académica haya centrado su atención en los determinantes de la profesionalización, más allá de la mera decisión política de delegar en un tercero ajeno a la familia, prácticamente en exclusiva en la empresa familiar (Anderson y Reeb, 2003; Barth, Gulbrandsen y Schøne, 2005; Barontini y Caprio, 2006; Fang *et al.*, 2016 o Razzak *et al.* 2021 entre otros). Sin embargo, no existe, a priori, razones para pensar que estos mismos argumentos, *mutatis mutandis*, no sean aplicables a las empresas no familiares profesionalizadas. Incluso las definiciones expuestas anteriormente, dirigidas a las empresas familiares, son perfectamente generalizables a cualquier empresa, independientemente del tipo de propiedad, únicamente eliminando el término “familiar” o, en su caso, sustituyéndolo simplemente por propiedad.

Una consideración previa es la menor propensión, detectada por la literatura académica, de las empresas familiares a delegar la dirección de la empresa en un tercero, con respecto a las empresas no familiares. Esta reticencia parece radicar en argumentos como la necesidad de preservar la riqueza socioemocional o el deseo de la familia de retener el control y la influencia sobre las políticas, estrategias y operaciones de la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2011; Razzak *et al.*, 2021; Sieger *et al.*, 2011 o Vandekerckhof *et al.*, 2015).

Una vez esbozado el marco de lo que debe de entenderse como profesionalización de una empresa, se enuncian a continuación los factores que en distintas

investigaciones se han considerado como corresponsables, junto con la decisión meramente volitiva, de la cesión de la gestión.

El primer motivo estudiado, incluso en orden cronológico, que contribuyen a la profesionalización ha sido la necesidad de sustituir, con el tiempo, al o a los fundadores de la empresa (Gersick, McCollom y Lansberg, 1997 o Lank, 1991).

El tamaño es uno de los argumentos más reiterados como coadyuvante a la hora de profesionalizar la empresa (González-Cruz y Cruz-Ros, 2016; Fang *et al.*, 2016 o Vandekerckhof *et al.*, 2015). Un mayor tamaño exige mayores niveles jerárquicos, existe una mayor complejidad en el flujo de información, etc., lo que presumiblemente hace necesaria una mayor dotación de recursos personales en quien asume la dirección de la empresa, no siempre disponible entre los miembros de la propiedad. En esta misma línea se pronuncian Klein y Bell, (2007) y Stewart y Hitt (2012), al afirmar que a medida que las organizaciones aumentan de tamaño, se necesitan nuevos empleados y gerentes para apoyar y hacer crecer la organización, que en el caso de las empresas familiares a menudo significa la incorporación e integración de empleados no familiares. Por otro lado, Gallo y García (1989) o Donckels y Fröhlich (1991) y en buena medida, Fernández y Nieto (2001), justifican el menor tamaño de las empresas familiares por la dificultad para compatibilizar crecimiento y mantenimiento del control de la empresa dentro del núcleo familiar.

En relación con el tamaño, pero en un contexto más general González-Cruz y Cruz-Ros (2016) observan que la complejidad de la empresa aumenta los inconvenientes asociados a la implicación familiar y requiere la presencia de personas no familiares en los consejos y en los equipos directivos. Afirmación que Fernández y Nieto (2001) extrapolan a las empresas pertenecientes a un grupo.

Otros elementos coadyuvantes de la decisión de profesionalizar son el sector y los resultados de ejercicios precedentes (Fang *et al.*, 2016 o Vandekerckhof *et al.*, 2015) o la presencia en la empresa de miembros de la propiedad, al margen del CEO (Gómez-Mejía *et al.*, 2011 o Pollak, 1985).

### **3. MODELO Y DEFINICIÓN DE VARIABLES**

#### **3.1. Modelo**

El objetivo último del presente trabajo es estudiar si la decisión de ceder a un tercero ajeno a la propiedad la dirección de la empresa se debe únicamente a la voluntad política de los propietarios o, por el contrario, existen factores vinculados

a la evolución y/o naturaleza de la propia empresa que favorecen dicha decisión. Y si estos factores son distintos en las empresas familiares que en las no familiares.

Así, en términos de probabilidad se puede expresar:

$$P_{it}(EP \cap EF) = P_{it}(EF) \cdot P_{it}(EP/EF); \text{ si } P_{it}(EF) \neq 0 \quad [1]$$

Donde,  $i$  y  $t$  son los subíndices de empresa y periodo respectivamente,  $P_{it}(EP \cap EF)$  es la probabilidad de que la empresa  $i$  sea una empresa familiar profesionalizada,  $P_{it}(EF)$  es la probabilidad de que la empresa  $i$  sea una empresa familiar y  $P_{it}(EP/EF)$  es la probabilidad de que la empresa  $i$  sea una empresa profesionalizada, condicionada a ser una empresa familiar.

Dado que  $P_{it}(EF) \neq f(\overline{V_{it}})$ , donde  $\overline{V_{it}}$  es un vector de variables explicativas, para introducir el sesgo de selección se hace necesario cambiar el espacio muestral y calcular la probabilidad de ser una empresa profesionalizada dentro de un espacio muestral que contenga únicamente a las empresas familiares.

Así pues, el modelo se formaliza como sigue:

$$P_{it}(EP) | = \alpha_0 + \alpha_1 T_{it} + \alpha_2 CP_{it} + \alpha_3 CE_t + \alpha_4 CV_{it} + \alpha_5 S_{it} + \varepsilon_{it} \quad [2]$$

Donde  $EP \in EF$ , siendo  $EF$  el espacio muestral de empresas familiares.

Donde  $i$  y  $t$  son respectivamente los subíndices de empresa y año;  $EP$  es una variable dicotómica que adopta el valor 1 si la empresa está profesionalizada y 0 en el caso contrario y  $P_{it}(EP)$  es la probabilidad de  $EP = 1$ ;  $T$  es la variable representativa del tamaño de la empresa;  $CP$  es un vector de variables relacionadas con la complejidad de la propiedad;  $CE$  es un vector de variables dicotómicas que captura las condiciones macroeconómicas, en particular la evolución de los efectos de la demanda agregada en las distintas fases del ciclo económico;  $CV$  es un vector de variables de control;  $S$  es una variable dicotómica que controla el sector y  $\varepsilon$  es la perturbación aleatoria.

Es presumible que los coeficientes  $\alpha_1$  y  $\alpha_2$  del modelo sean mayores que 0, sin embargo, es difícil pronunciarse *a priori* sobre el resto de los coeficientes.

El mismo modelo probabilístico sería aplicable sustituyendo  $EF$  (empresa familiar) por  $ENF$  (empresa no familiar), para el estudio de las empresas no familiares.

### 3.2. Definición de variables

En el contexto del presente trabajo, adquiere especial importancia cómo se defina qué se entiende por empresa familiar y qué es una empresa profesionali-

zada. Como ya se ha señalado en ambos casos, la literatura académica presenta una cierta falta de uniformidad. En este trabajo, dada la formulación de las variables en la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)*, dichas variables quedan definidas como sigue.

- Empresa familiar: Variable categórica que adopta el valor 1 si un grupo familiar participa activamente en el control o gestión de la empresa y 0 en caso contrario.
- Empresa profesionalizada: Variable categórica que adopta el valor 1 si no existe identidad entre propiedad y control de la empresa, según los propietarios ocupen puestos de dirección o gerencia y 0 en caso contrario.

Los conceptos de empresa no familiar y empresa no profesionalizada se definen por el incumplimiento de las condiciones impuestas en las anteriores definiciones.

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La base de datos de la que se extrae la información para este trabajo es la *ESEE*. Dicha base de datos contiene una media anual de 1.800 empresas españolas, de lo que se conoce como industria manufacturera con 10 o más trabajadores y un ámbito geográfico del conjunto del territorio español. Las variables adoptan una dimensión temporal anual, lo que permite generar información con estructura de panel.

TABLA 1  
DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL NÚMERO DE EMPRESAS DE LA MUESTRA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número total de empresas	900	974	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.023
Empresas familiares	384	427	485	481	492	489	489	484	476	442
Empresas no familiares	516	547	607	611	600	603	603	608	616	581
Empresas familiares profesionalizadas	116	125	164	154	151	152	156	158	159	151
Empresas familiares no profesionalizadas	268	302	321	327	341	337	333	326	317	291
Empresas no familiares profesionalizadas	323	351	392	385	366	376	377	372	369	337
Empresas no familiares no profesionalizadas	193	196	215	226	234	227	226	236	247	244

Fuente: Elaboración propia a partir de la *ESEE*.

La muestra utilizada está compuesta por un panel incompleto de 1092 empresas españolas del sector manufacturero cuyo número por año se especifica en la tabla 1, durante un periodo de 10 años, del 2007 al 2016 ambos inclusive. En la citada tabla también se presentan el número de empresas familiares y no familiares contenidas en la muestra y para cada uno de los tipos de propiedad, el número de empresas profesionalizadas y no profesionalizadas.

Disponer de la citada ventana de estudio, no solo permite verificar las afirmaciones vertidas en los puntos anteriores, sino también, analizar si difiere el comportamiento entre empresas familiares y no familiares a lo largo de las distintas fases del ciclo económico (tabla 2).

**TABLA 2**  
**VARIACIÓN DEL PIB**

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VPIB	4,49	-0,96	-4,65	-0,66	-3,82	-4,81	-3,92	0,76	4,78	1,51
Fase del ciclo	Expan.		Fase recesiva				Fase de recuperación			

Fuente: Elaboración propia a partir de información del INE.

El hecho de contar únicamente con empresas del sector manufacturero de 10 o más trabajadores, conlleva una mayor presencia de empresas no familiares en la muestra y de un tamaño medio muy superior a la media de las empresas españolas, de las que el 90,94 por 100 se encontraban a 31 de diciembre de 2015, según recoge el Instituto Nacional de Estadística en su *Informe Piloto sobre Empresas Familiares* (INE 2016), en el segmento de menos de 10 trabajadores, circunstancias ambas que no tienen por qué distorsionar los resultados obtenidos, al menos en cuanto al tamaño se refiere, a tenor de lo que se observa en la siguiente tabla y, presumiblemente, tampoco resulta significativo en cuanto al resto de las variables.

**TABLA 3**  
**PORCENTAJE DE EMPRESAS PROFESIONALIZADAS PARA EL TOTAL DE LA MUESTRA DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR TAMAÑOS**

Año	Familiares	No familiares
Entre 10 y 49 trabajadores	16,10	31,82
Entre 50 y 199 trabajadores	38,11	67,64
Entre 200 y 999 trabajadores	61,04	90,05
Más de 999 trabajadores	65,08	98,06

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE.

En los cuatro tramos en los que se ha dividido el tamaño de las empresas, el porcentaje de empresas profesionalizadas es sustancialmente superior entre las empresas no familiares que entre las familiares, lo que induce a pensar que, entre las empresas familiares existen factores limitativos al tamaño a la hora de adoptar la decisión de delegar la gestión en terceros ajenos a la propiedad.

En la tabla 4 se observa que el tamaño medio de las empresas profesionalizadas es sustancialmente mayor que el de las no profesionalizadas, tanto entre las empresas familiares como entre las no familiares, lo que abunda en la asociación entre tamaño y profesionalización, apuntado en el párrafo anterior. Así mismo, entre las empresas profesionalizadas, de media, son mayores las no familiares que las familiares, mientras que, en las no profesionalizadas las de titularidad familiar son mayores que las de titularidad no familiar.

**TABLA 4**  
**MEDIA DEL NÚMERO DE TRABAJADORES POR AÑO**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número total de empresas	296,39	278,34	243,81	238,71	239,33	235,37	230,75	232,90	235,77	244,67
Empresas familiares	131,95	119,25	111,71	110,51	115,09	106,95	98,21	114,75	104,22	123,72
Empresas no familiares	302,08	295,08	249,46	243,59	245,21	251,60	179,48	228,56	186,30	240,60
Empresas familiares profesionalizadas	242,41	202,73	183,90	190,69	210,33	195,81	183,84	215,61	174,61	232,72
Empresas familiares no profesionalizadas	89,70	88,39	78,37	75,16	75,21	69,17	64,90	71,14	57,89	81,08
Empresas no familiares profesionalizadas	480,89	463,01	404,53	399,49	417,34	423,15	372,26	391,68	261,52	416,07
Empresas no familiares no profesionalizadas	68,21	61,22	50,92	60,12	53,59	45,29	37,70	42,12	40,07	45,65

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE.

En cuanto al resto de variables (tabla 5) cabe destacar la mayor intensidad de capital por trabajador de las empresas profesionalizadas (de media un 97,55 por 100 que las no profesionalizadas); el mayor porcentaje de empresas no profesionalizadas que entre sus trabajadores no CEO cuentan con personas pertenecientes a la propiedad, un 27,45 frente al 2,4 de las profesionalizadas (en el caso de las empresas familiares estos porcentajes se elevan al 31,46 y 4,91 respectivamente); que la participación de capital extranjero es muy superior en las empresas profesionalizadas, en especial en las no familiares, el 43,15 por 100 están participadas por capital extranjero (un 15,81 en el caso de las familiares), de hecho, prácticamente el 77 por 100 de las empresas no familiares profesionalizadas pertenecen a un grupo;

que el margen bruto es algo mayor (un punto porcentual) en las empresas familiares, y que el nivel de endeudamiento con respecto al total del pasivo es muy similar entre las cuatro categorías, lo que contradice la visión general de que las empresas familiares son más restrictivas a la hora de endeudarse.

**TABLA 5**  
**VALORES MEDIOS DEL RESTO DE LAS VARIABLES**

	<i>Edad media</i>	<i>Nº fam. no CEO</i>	<i>Matriz nacional</i>	<i>Filial nacional</i>	<i>Capital extranjero</i>	<i>Margen bruto</i>	<i>Porcentaje de endeudamiento respecto al pasivo</i>	<i>Stock de capital por trabajador</i>
	Años	%	%	%	%	%	%	%
Número total de empresas	32,50	14,87	7,07	23,33	18,39	6,84	16,43	73.435
Familiares	33,80	22,11	8,56	26,91	6,35	7,50	16,66	70.213
No familiares	31,45	9,15	5,89	20,50	27,90	6,32	16,25	75.978
Familiares profesionalizadas	35,13	4,91	11,98	44,28	15,81	8,13	17,37	97.904
No familiares profesionalizadas	31,03	1,37	7,37	26,29	43,15	7,20	16,32	98.520
Familiares no profesionalizadas	33,17	31,46	6,96	18,75	1,90	6,59	16,42	57.204
No Familiares no profesionalizadas	27,27	21,79	3,48	11,10	3,12	5,87	15,98	39.322

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE.

## 5. RESULTADOS ECONÓMICOS

Los resultados de las estimaciones se presentan en la tabla 6, donde se puede observar que el coeficiente de la variable representativa del tamaño, tanto en las empresas familiares como en las no familiares, es positivo y significativo ( $p < 0.01$ ), resultados coincidentes con los ya apuntados por González-Cruz y Cruz-Ros (2016), Meroño y Carrasco, (2013) o Fang *et al.* (2016) para las empresas familiares, lo que parece indicar que la mayor dificultad en el diseño y la coordinación de los recursos en las empresas de mayor tamaño, parece impulsar a la propiedad a delegar la dirección en terceros con una superior dotación de recursos personales.

En el mismo sentido, una mayor complejidad organizativa, como es la vinculación a un grupo, también parece asociarse con una mayor probabilidad de delegar la dirección en terceros ajenos a la propiedad, tanto en el caso de las empresas familiares como en las no familiares, con la salvedad de que en el caso de las no familiares ser una matriz nacional no resulta estadísticamente significativa. Si en el caso de

**TABLA 6**  
**PROBIT EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES**  
**(EFECTOS MARGINALES)**

<i>Año</i>	<i>Familiar</i>			<i>No familiar</i>		
Observaciones	4.642			5.530		
Empresas	697			769		
Log pseudolikelihood	-1425,3268			-1313,9313		
Wald chi <sup>2</sup>	143,94			225,46		
Prob > chi <sup>2</sup>	0			0		
	dy/dx		Std. Err.	dy/dx		Std. Err.
<i>Tamaño</i>						
Logaritmo del número de trabajadores	0,055	***	0,020	0,098	***	0,017
<i>Complejidad</i>						
1 si Matriz nacional	0,196	***	0,061	0,076		0,056
1 si Filial 100 por 100 nacional	0,261	***	0,046	0,176	***	0,033
1 si Emp. participada por grupo extranjero	0,491	***	0,071	0,276	***	0,032
<i>Ciclo económico</i>						
1 si año entre 2008 y 2013	0,016		0,021	-0,003		0,013
1 si año mayor 2013	0,014		0,028	-0,030		0,016
<i>Variables de control:</i>						
Logaritmo de la edad de la empresa	-0,028		0,032	0,008		0,019
Nº familiares de la propiedad no CEO	-0,079	***	0,023	-0,077	***	0,025
% de exportaciones	-0,015		0,059	-0,031		0,038
Margen bruto en t-1	-0,011		0,054	-0,054	**	0,032
por 100 de endeudamiento respecto al pasivo	0,003		0,085	-0,063		0,041
Logaritmo del stock de capital por trabajador	0,000		0,000	0,000		0,000
<i>Dummies de sector</i>	Incluidas			Incluidas		

Notas: \*\*\*Coef. significativos p<1 por 100. \*\*Coef. significativos p<5 por 100. \*Coef. significativos p<10 por 100. No se presentan los resultados de los 20 sectores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE.

ser una matriz nacional (empresas familiares), la justificación parece probable que sea la misma que la propuesta para el tamaño, en el caso de ser una filial nacional, podría deberse al agotamiento de los recursos personales en la propiedad y en el de estar participada por un grupo extranjero, dicho grupo puede imponer al resto

de la propiedad la dirección de un tercero, independiente o perteneciente a su propia estructura.

En sentido contrario, un mayor número de trabajadores, aunque no ocupen el puesto de CEO, vinculados con la propiedad, se asocia negativamente con la probabilidad de ser una empresa profesionalizada, lo que es congruente con el deseo de mantener el vínculo emocional entre la empresa y la propiedad, que aunque la literatura se centre en las empresas familiares (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2011 o Pollak, 1985), no es exclusivo de éstas como se observa en el descriptivo de la tabla 5.

Cabe destacar que, en el caso de las empresas no familiares, los resultados obtenidos parecen indicar que un menor margen bruto en el ejercicio precedente se asocia con una mayor probabilidad de profesionalización de la empresa, dicho de otra forma, la no consecución de los resultados esperados, entre las empresas no familiares, empuja a la propiedad a buscar en la delegación de la gestión en un tercero el logro de los objetivos previstos. Lamentablemente, dada la rotación de empresas que presenta la *ESEE* y la intención de no perder excesivas observaciones, la variable margen bruto tan solo se ha retardado un año, con lo cual no se puede contrastar si este descenso del rendimiento debe ser continuado, parece lo más probable, o meramente puntual.

En la tabla 7, siguiendo en alguna medida la división realizada por el INE a la que ya se ha hecho referencia en la tabla 2, se presentan los resultados del modelo anterior, segregando entre empresas de 200 o menos trabajadores y de más de 200 trabajadores. Dichos resultados permiten observar, al tener en cuenta la segmentación por el tamaño, ciertas diferencias en la incidencia del resto de las variables en la probabilidad de delegar en un tercero la gestión de la empresa.

Así, entre las empresas familiares de menos de 201 trabajadores los resultados son idénticos a los observados para el conjunto de la muestra. Sin embargo, entre las empresas familiares de más de 200 trabajadores, dejan de ser significativas las variables “Número de trabajadores”, “Número de familiares de la propiedad no CEO” y “Matriz nacional”, lo que parece indicar que la decisión de delegar o no delegar la gestión se ha adoptado en un momento anterior a superar los 200 trabajadores, lo que permite aventurar, que siendo relevante la complejidad organizativa, la razón última, al margen de la decisión política, que más peso tiene en la decisión de delegar la gestión es alcanzar un cierto tamaño que supera el *stock* de recursos personales (conocimientos, experiencia, etc.) con los que cuentan los miembros de la propiedad. Por el contrario, ser una filial nacional (ahora la significación estadística es  $p < 0.01$ ) y estar participada por un grupo extranjero siguen asociándose a una

TABLA 7

**PROBIT EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE MÁS Y MENOS DE 200 TRABAJADORES  
(EFECTOS MARGINALES)**

Año	Familiar				No familiar			
	<201 Trabajadores		>200 Trabajadores		<201 Trabajadores		>200 Trabajadores	
Observaciones	3.842		800		3.873		1.657	
Empresas	557		140		534		235	
Log pseudolikelihood	-1112,5667		-295,76374		-1072,9804		-227,81829	
Wald chi <sup>2</sup>	104,3		40,39		212,05		776,44	
Prob > chi <sup>2</sup>	0		0		0			
	dy/dx	Std. Err.						
<b>Tamaño</b>								
Logaritmo del número de trabajadores	0,030 **	0,022	0,018	0,096	0,114	0,034	0,018 ***	0,013
<b>Complejidad</b>								
1 si Matriz nacional	0,189 ***	0,052	0,022	0,166	0,192 **	0,077	0,011	0,029
1 si Filial 100 por 100 nacional	0,217 ***	0,042	0,264 *	0,160	0,229 ***	0,050	0,045 **	0,040
1 si Emp. participada por grupo extranjero	0,370 ***	0,074	0,851 ***	0,205	0,403 ***	0,052	0,059 ***	0,052
<b>Ciclo económico</b>								
1 si año entre 2008 y 2013	0,002	0,020	0,062	0,063	0,007	0,018	-0,004	0,008
1 si año mayor 2013	-0,009	0,026	0,135 *	0,080	-0,041	0,023	-0,003	0,009
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>								
Logaritmo de la edad de la empresa	-0,030	0,026	-0,038	0,080	-0,010	0,028	0,001	0,007
Nº familiares de la propiedad no CEO	-0,077 ***	0,023	0,022	0,048	-0,099 ***	0,037	Sin observaciones	
% de exportaciones	-0,040	0,056	0,048	0,156	-0,003	0,064	-0,038	0,027
Margen bruto en t-1	-0,007	0,049	-0,134	0,274	-0,036 **	0,046	-0,021	0,025
% de endeudamiento respecto al pasivo	0,006	0,074	0,072	0,308	-0,090	0,071	-0,016	0,015
Logaritmo del stock de capital por trabajador	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Dummies de sector</b>	Incluidas		Incluidas		Incluidas		Incluidas	

Notas: \*\*\* Coef. significativos p<1 por 100. \*\* Coef. significativos p<5 por 100. \* Coef. significativos p<10 por 100. No se presentan los resultados de los 20 sectores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE.

mayor probabilidad de profesionalización, lo que puede abundar en la interpretación del agotamiento del número de personas disponibles en el caso de la primera y de la imposición del grupo foráneo en la segunda.

En el caso de las empresas no familiares la situación no es muy distinta, con las siguientes diferencias: entre las de menos de 201 trabajadores, ser empresa matriz sí se asocia con una mayor probabilidad de profesionalización y entre las de más de 200 trabajadores, el tamaño sigue siendo estadísticamente significativo, mientras que el margen bruto deja de serlo. Entre las empresas no familiares de más de 200 trabajadores no aparece ninguna que cuente en sus plantillas con familiares de la propiedad no CEO.

## 6. CONCLUSIONES

La presente investigación ha tenido como objetivo estudiar si la delegación de la gestión de la empresa en un tercero ajeno a quien ostenta la propiedad se debe, no solo a un acto meramente volitivo de la propia empresa, sino que también viene condicionada por factores endógenos a la propia empresa. Además, se analiza si estos factores endógenos difieren entre las empresas familiares y no familiares y si en ambos, el tamaño (contar con menos 201 trabajadores o con más de 200 trabajadores) implica diferencias en la decisión de delegar. El estudio utiliza información procedente de la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales* referida a una muestra representativa de empresas manufactureras españolas, en el periodo 2007-2016.

Con los adecuados controles para reducir los sesgos en los resultados de las comparaciones, se observa que el tamaño, así como aquellas otras variables representativas de una mayor complejidad organizacional incrementan la probabilidad de delegar en un tercero la dirección de la empresa, tanto de las empresas familiares como de las no familiares, mientras que unos resultados insatisfactorios incrementan la probabilidad de delegar tan solo entre las empresas no familiares. Por otra parte, aunque no se presentan los resultados de las dummies representativas de los sectores, dichos resultados parecen apuntar a que la profesionalización es mayor en aquellos sectores más tecnológicos y de mayor competencia, mientras que, en los más tradicionales la probabilidad de delegar es menor.

Cuando la comparación entre formas de propiedad se realiza segregando por tamaños (mayores/menores de 200 trabajadores) algunos resultados se mantienen, pero otros son distintos. Así, entre las empresas familiares de más de 200 trabajadores, aumentar de tamaño no incrementa la probabilidad de delegar la gestión, lo que induce a pensar que, el umbral en el que se adopta la decisión de delegar, en cuanto al tamaño se refiere, en las empresas familiares se encuentra por debajo de dicha cifra y su crecimiento no altera la decisión previamente adoptada. Por

su parte, entre las empresas no familiares, la obtención de resultados insatisfactorios en años precedentes tan solo incrementa la probabilidad de profesionalización entre aquellas empresas que cuentan con 200 trabajadores o menos, resultando no significativa entre las de mayor tamaño.

En consecuencia, se puede afirmar que los determinantes endógenos para la delegación de la gestión de la empresa en un tercero ajeno a la propiedad, en lo sustancial son los mismos para las empresas familiares y no familiares, incluso cuando se segrega por tamaños, si bien es cierto, que entre las empresas familiares estos factores se moderan o limitan por motivos como la necesidad de preservar la riqueza socioemocional o el deseo de la propiedad de retener el control y la influencia sobre ciertas decisiones.

El hecho de contar únicamente con empresas del sector manufacturero de 10 o más trabajadores, conlleva una mayor presencia de empresas no familiares en la muestra y de un tamaño medio muy superior a la media de las empresas españolas, de las que el 90,94 por 100 se encontraban a 31 de diciembre de 2015 (año del último informe facilitado por el INE) en el segmento de menos de 10 trabajadores, circunstancia que se acentúa de incorporarse las empresas manufactureras de menos de 10 trabajadores, en las cuales la profesionalización es prácticamente nula y de las que, en el sector manufacturero, el 84 por 100 pertenecen a grupos familiares. Ambas circunstancias, podrían considerarse una cierta limitación al presente trabajo, si bien, en base a los resultados obtenidos, no parecen alterar sustancialmente los resultados, en tanto en cuanto, la profesionalización de las empresas parece vincularse en buena medida con el tamaño.

Por el contrario, sí limita la generación de los resultados el no haber podido contar con información del sector servicios, en tanto en cuanto, su peso en el conjunto de las economías modernas es muy superior al del sector industrial. Del mismo modo, se puede argüir que la literatura académica ha puesto de manifiesto la existencia de otras formas de entender la profesionalización distintas de la definición binaria, ejercicio de la dirección por persona miembro de la de la propiedad frente a persona ajena a la propiedad. Lamentablemente la *ESEE*, no dispone de la información oportuna ni sobre el sector servicios ni sobre esas otras formas de entender la profesionalización que, sin duda, hubieran enriquecido en buena medida el presente trabajo y que quedan pendiente para futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, R. C. y REEB. D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), pp. 1301–27. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.

ARREOLA BRAVO, F. M., AGUILAR ANGULO, R. y RODRÍGUEZ LIZÁRRAGA, C. Y. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. *CIENCIA Ergo Sum*, 27(2), pp. 1–14. <https://doi.org/10.30878/ces.v27n2a1>.

BARONTINI, R. y CAPRIO, L. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12, pp. 689–723. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x>.

BARTH, E., GULBRANDSEN, T. y SCHØNE, P. (2005). Family Ownership and Productivity: The Role of Owner-Management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1–2), pp. 107–27. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001>.

BENNEDESEN, M., NIELSEN, K. M., PÉREZ-GONZÁLEZ, F. y WOLFENZON, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (2), pp. 647–691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>.

BLOOM, N. y VAN REENEN, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), pp. 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>.

BLOOM, N. y VAN REENEN, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1) pp. 203–24. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>.

CHANG, S-J. y SHIM, J. (2015). When Does Transitioning from Family to Professional Management Improve Firm Performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), pp. 1297–1316. <https://doi.org/10.1002/smj.2289>.

CHITTOOR, R. y DAS, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance – A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), pp. 65–79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>.

DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. y DONALDSON, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20–47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>.

DEKKER, J. C., LYBAERT, N., STEIJVERS, T., DEPAIRE, B. y MERCKEN, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct. *Family Business Review*, 26(1), pp. 81–99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>.

DEKKER, J., LYBAERT, N., STEIJVERS, T. y DEPAIRE, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>.

DIÉGUEZ-SOTO, J., DURÉNDEZ, A., GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D. y RUIZ-PALOMO, D. (2016). Technological, Management, and Persistent Innovation in Small and Medium Family Firms:

The Influence of Professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(4), pp. 332–346. <https://doi.org/10.1002/cjas.1404>.

DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>.

FANG, H., RANDOLPH, ROBERT V. D. G., MEMILI, E. y CHRISMAN, J. J. (2016). “oes Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers in Privately Held Family SMEs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(5), pp. 1017–1039. <https://doi.org/10.1111/etap.12156>.

FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2001). Estrategias y Estructuras de Las PYME. ¿Puede Ser El (Pequeño) Tamaño Una Ventaja Competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89–90, pp. 256–71.

GALLO LAGUNA DE RINS, M. y GARCÍA PONT, C. (1989). La Empresa Familiar En La Economía Española. *Papeles de Economía Española*, 39, p. 67–85.

GEDAJOVIC, E., LUBATKIN, M. H. y SCHULZE, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), pp. 899–912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>.

GERSICK, K., DAVIS, J., MCCOLLOM, M. y LANSBERG, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. McGraw-Hil. McGraw-Hill Education Ltd.

GÓMEZ-MEJIA, L. R., CRUZ, C., BERRONE, P. y DE CASTRO, J. (2011). The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), pp. 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>.

GONZÁLEZ-CRUZ, T. F. y CRUZ-ROS, S. (2016). When Does Family Involvement Produce Superior Performance in SME Family Business? *Journal of Business Research*, 69(4), pp. 1452–57. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.124>.

HALL, A. y NORDQVIST, M. (2008a). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), pp. 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>.

HOWORTH, C., WRIGHT, M., WESTHEAD, P. y ALLCOCK, D. (2016). Company Metamorphosis: Professionalization Waves, Family Firms and Management Buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), pp. 803–817. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>.

INE. (2016). *Estudio Piloto Sobre Empresas Familiares. Nota Metodológica y Resultados*. Instituto Nacional de Estadística.

KLEIN, S. y BELL, F. (2007). Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. *Journal of Family Business Studies*, 1(1), pp. 19–37.

LANK, A. G. (1991). Challenging Times for European Family Enterprises. *Family Business Review*, 4(2), pp. 121–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00121.x>.

LEVINSON, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), pp. 90–98.

MADISON, K., DASBIT, J. J., TURNER, K. y KELLERMANN, F. W. (2018). Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization and Bifurcation Bias on Performance. *Journal of Business Research*, 84 (March), pp. 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>.

MARTÍNEZ, J. I., STÖHR, B. S. y QUIROGA, B. F. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), pp. 83–94. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>.

MEROÑO CERDAN, A. y CARRASCO HERNÁNDEZ, A. (2013). Size and Performance in Family Managed Firms: Surviving First Generation. *Management Research*, 11(1), pp. 13–34. <https://doi.org/10.1108/1536-541311318053>.

MEROÑO CERDÁN, A. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, no. 2, pp. 80–98.

NORDQVIST, M., SHARMA, P. y CHIRICO, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), pp. 192–209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>.

PÉREZ-GONZÁLEZ, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 96(5), pp. 1559–1588. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559>.

POLAT, G. (2020). Advancing the Multidimensional Approach to Family Business Professionalization. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>.

POLLAK, R. A. (1985). A Transaction Cost Approach to Families and Households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), pp. 581–608.

POZA, E. (2010). *Family Business*. 3<sup>rd</sup> Edition. Cengage Learning.

RAZZAK, M. R., JASSEM, S., AKTER, A. y AL MAMUN., S. A. (2021). Family Commitment and Performance in Private Family Firms: Moderating Effect of Professionalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development* ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0165>.

SANDU, P. (2019). A Framework of Family Business Professionalization. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(1), pp. 1–8.

SCIASCIA, S. y MAZZOLA, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), pp. 331–345. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>.

STEWART, A. y HITT, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? *Family Business Review*, 25(1), pp. 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>.

VANDEKERKHOF, P., STEIJVERS, T., HENDRIKS, W. y VOORDECKERS, W. (2015). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms. *Family Business Review*, 28(2), pp. 104–22. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>.

VILLALONGA, B. y AMIT, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80(2): pp. 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>.

WALDKIRCH, M., MELIN, L. y NORDQVIST, M. (2017). When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization in Family Firms. En: *2017 Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2017*. Vol. 2017-Augus. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>.

ZHANG, J. y MA, H. (2009). Adoption of Professional Management in Chinese Family Business: A Multilevel Analysis of Impetuses and Impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), pp. 119–39. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>.

ZÚÑIGA-VICENTE, J. Á. y SACRISTÁN-NAVARRO, M. (2009). Los Directivos Externos y La Sucesión En La Empresa Familiar: Un Caso de Estudio. *Universia Business Review*, 22, pp. 74–87.

## CAPÍTULO 14

# FACTOR HUMANO Y FORMACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA. INSTRUMENTOS DE MEDIDA PARA LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

José Alberto Andrés Lacasta\*

Nieves García Casarejos\*

### 1. INTRODUCCIÓN

El estudio sobre las *Necesidades Formativas del Sector de la Construcción* es el resultado de un proyecto de colaboración entre un grupo de profesores del Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza y la Fundación Laboral de la Construcción (en adelante, FLC). El objeto del mismo ha sido elaborar una metodología general y recurrente para detectar las necesidades presentes y futuras de formación en el sector de la construcción, dentro de la cual adquiere una especial atención trabajar desde la óptica del análisis de competencias.

Existe una abundante literatura académica que argumenta que la capacitación, formación e implicación del capital humano es un activo válido para sustentar ventajas competitivas a largo plazo (Pfeffer, 1994, 1998; Sheehan, 2014), capaces de generar rentas positivas extraordinarias (Sastre y Aguilar, 2003; Danvila y Sastre, 2009), al tiempo que un factor de competitividad de las empresas (Becker, 1962; Becker y Gerhart, 1996; Paauwe y Richardson, 1997). Para el sector de la construcción esta relación positiva entre formación y ventajas competitivas podría mantenerse, si bien los subsectores de la edificación y auxiliar presentan una ele-

---

\* El presente capítulo presenta la metodología, instrumentos y herramientas aplicadas a un proyecto de transferencia realizado desde el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza por encargo de la Fundación Laboral de la Construcción. El trabajo adquiere una especial relevancia por su alcance, por la cantidad de recursos invertidos, su duración e importancia de los resultados para la detección de las necesidades formativas dentro del sector de la construcción. La contribución pretende ser un agradecimiento a la aportación del profesor Vicente Salas y un reconocimiento al papel de la universidad como generador de conocimiento, como también a su capacidad de generar resultados prácticos que contribuyen a la toma de decisiones en otros ámbitos de la sociedad, desde el máximo rigor.

vada atomización e intensidad de mano de obra, lo que hace que, en promedio, las empresas pequeñas se beneficien menos de la capacitación proporcionada por la empresa que las más grandes (de Kok, 2002). De ahí que desde el sector público, las entidades tripartitas y la FLC exista plena conciencia de esta realidad, lo que les lleva a concentrar esfuerzos para normalizar, extender y hacer evolucionar la formación de los trabajadores, ya que, de no hacerse, la propia innovación y progreso de esta industria podría verse limitada.

El capítulo aborda una propuesta metodológica para la investigación de las necesidades de formación. Dicha metodología permite establecer un sistema de observación y actualización permanente de los catálogos de competencias profesionales. Para lo cual, ha sido preciso combinar una serie de herramientas cuantitativas y cualitativas durante todo el proceso de investigación. Esta forma de proceder proporciona: 1) información del estado de esta industria que ayude en la toma de decisiones futuras en numerosos ámbitos implicados con la construcción; 2) permite una retroalimentación continua, para recoger las nuevas necesidades que puedan surgir.

La necesidad de disponer de un estudio sistemático de las necesidades formativas del sector de la construcción se justifica: 1) por los importantes cambios que se están produciendo en el entorno general del sector (tecnológicos, sociales, medioambientales, regulatorios...); 2) por la incertidumbre que rodea a los cambios y, en ese contexto, 3) por la importancia de adaptarse a los mismos con rapidez, eficacia y efectividad.

Las peculiaridades de la estructura productiva del sector de la construcción, también han sido tenidas en cuenta a la hora de diseñar la metodología, puesto que en el sector predominan las empresas medianas y pequeñas, que presentan una clara desventaja frente a las grandes cuando se trata de acumular conocimiento sistemático para mejorar la toma de decisiones.

La metodología desarrollada ha permitido detectar los conocimientos y habilidades que precisan los trabajadores de las empresas constructoras para afrontar con éxito la evolución tecnológica, las preferencias de los clientes y las normas legales. Todo ello, con el fin último de reforzar y actualizar, oportunamente, la profesionalización de las personas que trabajan en el sector y servir de palanca para conseguir unas empresas más eficientes y competitivas. Además, por su protagonismo en las actividades formativas adaptadas a las necesidades del sector, el estudio debía proporcionar información y elementos de utilidad a la FLC, en particular, y al conjunto de la industria de la construcción, en general, para diseñar ofertas formativas acordes, en cada momento, a las necesidades de las empresas.

El trabajo, desarrollado durante más de un año y medio, ha ido adaptando sus objetivos y métodos de trabajo a los resultados preliminares que se han ido obteniendo y a los nuevos *inputs* procedentes de la interacción permanente con los agentes del sector, que tan generosamente han colaborado en su realización. Sin dicha colaboración desinteresada el resultado no hubiera sido el mismo, ya que buena parte del contenido del estudio procede de ordenar, sistematizar y analizar la información proporcionada por los profesionales del sector que ocupan diferentes puestos de trabajo en todos los niveles organizativos. El método seguido para obtener la información ha dado un claro protagonismo a las partes interesadas del sector, permitiendo la participación a todos los niveles jerárquicos. Resultando esta, una experiencia valiosa para otras iniciativas que emprenda la FLC en el futuro.

En suma, el capítulo aborda la descripción metodológica de un caso de estudio singular en el que se muestra cómo desde el mundo académico se puede aportar conocimiento aplicado, con resultados tangibles y útiles en un sector tan relevante para la economía española como es la construcción, que proporciona cientos de miles de empleos.

A partir de aquí el trabajo se estructura del siguiente modo: en la sección segunda se describen las características de los RR. HH. del sector de la construcción, en la tercera se desarrolla el marco teórico y metodológico general para el análisis de necesidades de formación; por último, se presentan las principales conclusiones derivadas del trabajo.

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

El sector de la construcción, tradicionalmente, ha sido considerado un ámbito tractor de la economía nacional, con una aportación al producto interior bruto (PIB) en términos de valor añadido bruto (VAB) por encima del 8 por 100, en determinados momentos. Tras la gran crisis de 2008 y después de seis años de crecimiento continuo, en 2019, su aportación al PIB se situaba en un 5,8 por 100. En 2020, como consecuencia del parón sobrevenido al decretar el estado de alarma por la COVID-19 y, posteriormente, por la publicación de la Orden SND/340/2020 de 12 de abril por la que se suspendían determinadas actividades relacionadas con obras de intervención en edificios en los que existan riesgos de contacto por COVID-19 para personas no relacionadas con dicha actividad, se restringió parte de la producción, con la paralización de las obras por confluencia de trabajadores y ocupantes en el mismo edificio (medida que estuvo vigente hasta la entrada en vigor de la Orden SND/440/2020, el 25 de mayo, que levantó la suspensión). A esto se añadió, por un lado, el incremento en la restricción de la actividad provocada por la dependencia

de materiales que no podían reabastecerse por la inactividad de muchas fábricas y, por otro, la parálisis en la actividad licitadora de la administración, rompiendo la sinergia necesaria del ciclo constructivo ligado a la Administración Pública. Todas estas circunstancias redujeron en una décima la aportación al PIB durante 2020 respecto al año anterior. No obstante, desde finales de 2020, y en términos absolutos, se observa una recuperación del sector que pone de manifiesto la capacidad de la industria de la construcción de actuar como motor de la recuperación económica.

Por lo que, a pesar del parón de actividad consecuencia de la COVID-19, así como del lento pero progresivo proceso de recuperación desde 2010, en cuyos años precedentes la construcción en España soportó una crisis de la que no es fácil encontrar precedentes internacionales, la actividad en el sector mantiene un peso específico muy importante y, como se anticipaba, sigue siendo un ámbito de actividad capaz de generar un dinamismo intrínseco y colateral muy significativo.

Por el lado del empleo, el sector de la construcción agrupa a más del 6,5 por 100 del total de ocupados del conjunto de la economía. Concretamente, en 2019, el número de ocupados según la *Encuesta Población Activa (EPA)* del Instituto Nacional de Estadística, fue de 1.277.891. En ese mismo año la tasa de paro registrada se situaba en un 9,7 por 100; de los ocupados, el 40,2 por 100 tenían un contrato temporal, con un 16,7 por 100 de trabajadores extranjeros.

La explotación de los microdatos de la *Encuesta de Población Activa* permite la caracterización de los ocupados del sector de la construcción. Así, el principal problema detectado es el envejecimiento de la fuerza laboral y la carencia de un adecuado relevo generacional, lo que conlleva una progresiva desprofesionalización de buena parte de sus oficios más tradicionales y artesanos. A lo anterior, habría que añadir también la baja tasa de ocupación de puestos de trabajo por parte de las mujeres y siempre muy localizados en ocupaciones y ámbitos profesionales muy concretos. Analizando las variaciones de la ocupación por edad, se muestra (tabla 1) la información correspondiente al año 2008, por ser el año de referencia del comienzo de la crisis económica en el sector. Asimismo, para facilitar la comparación con 2020, se incluye el año precedente y la información de 2015.

En 2020, con relación al año anterior, se aprecia una disminución en la proporción de trabajadores menores de 35 años de dos puntos, pasando de un 20 por 100 a un 18 por 100. De forma inversa, los mayores de 55 aumentan su proporción en el sector dos puntos porcentuales, alcanzando el 18 por 100 del total de trabajadores de la construcción. Esta tendencia se muestra de forma más evidente cuando se analiza la serie de 12 años. Los trabajadores menores de 35 años disminuyen progresivamente, y de suponer 4 de cada 10 trabajadores del sector en 2008, reducen su presencia a menos de 2 de cada 10. Los trabajadores mayores de 55 incrementan su

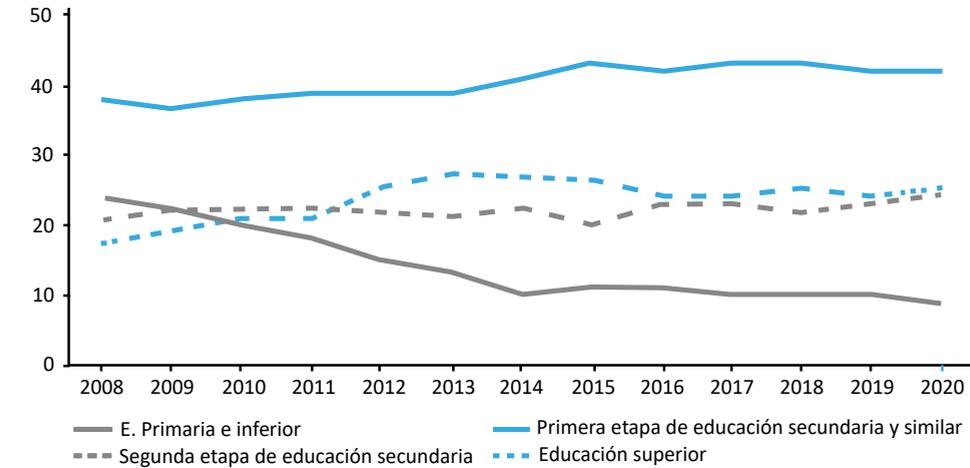
proporción en el sector gradualmente desde 2008 y suponen ya, casi, 2 de cada 10 trabajadores en la construcción (tabla 1).

**TABLA 1**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN POR TRAMOS DE EDAD**  
 (PORCENTAJE)

Año	2008	2015	2019	2020
Ocupados (en miles)	2.455,9	1.073,7	1.277,9	1.244,1
De 16 a 19	2	0	1	1
De 20 a 24	8	2	3	3
De 25 a 34	32	21	16	14
De 35 a 44	29	36	32	31
De 45 a 54	19	27	32	34
Mayor de 55	9	13	16	18

Fuente: Encuesta de Población Activa (INE).

**FIGURA 1**  
**OCUPADOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN POR NIVEL DE FORMACIÓN (EPA)**  
 (PORCENTAJE)



Fuente: Microdatos Encuesta de Población Activa (INE).

En relación con el nivel formativo alcanzado por los ocupados del sector (figura 1), en el último año, cinco de cada diez trabajadores del sector poseían un nivel educativo igual o inferior al de primera etapa de educación secundaria. Si bien es cierto

que esta proporción se ha reducido en los últimos doce años en más de diez puntos, pasando del 62 por 100 al 51 por 100, este último porcentaje resulta todavía muy elevado para los requerimientos del sector. A su vez, el número de ocupados con educación superior se ha incrementado, pasando del 17 por 100 en 2008, al 25 por 100 en 2020, lo que pone de manifiesto la polarización de los perfiles formativos de los trabajadores del sector de la construcción, agrupados en niveles de formación bajo (E. Primaria e inferior y Primera etapa de educación secundaria y similar), el 50 por 100, y superior (E. superior), un 25 por 100, y un estancamiento en los perfiles de nivel medio (Segunda etapa de educación secundaria).

### **3. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO GENERAL PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN**

Como ya se ha apuntado, el objeto de la investigación llevada a cabo se centra en la detección de las necesidades formativas, presentes y futuras, en el sector de la construcción en España, así como en observar las tendencias que, tanto para los empresarios como para los trabajadores, se van a producir en este ámbito industrial en un futuro próximo. Así, para la detección de dichas necesidades formativas, se procedió a una revisión de los estudios e investigaciones al respecto, tanto en aspectos formativos, como en aquellos que hacen referencia a cuestiones metodológicas necesarias para abordar el estudio. Esta revisión comenzó con el análisis de la literatura específica relacionada con la metodología de análisis de necesidades de formación. En la revisión de los estudios e investigaciones referidos a la formación en el sector de la construcción se diferencian dos tipologías de trabajos: los que provienen del ámbito académico, y los que han sido elaborados desde el ámbito profesional. Entre estos últimos, destacan por su calidad y trascendencia los desarrollados por la propia FLC y el SEPE (Andrés Lacasta *et al.*, 2021; Observatorio de la Construcción, 2020; Observatorio de las Ocupaciones, 2020).

La importancia de llevar a cabo el análisis de las necesidades formativas aparece de forma recurrente en la literatura sobre formación, llegando a considerarse un factor clave, pero a la vez el más descuidado (Ostroff y Ford, 1989), que muestra dónde están las deficiencias y si la formación ofrece o no soluciones viables (Dipboye, Smith y Howell, 1994). McGehee y Thayer (1961) presentan un modelo para recoger las necesidades formativas de la empresa a partir de tres niveles de análisis: organizacional, de las tareas y personal. Por otro lado, hay que señalar que existen toda una serie de técnicas para recoger información sobre las necesidades de formación y, en particular, se ha observado en estudios comparados un grupo de metodologías recurrentes en los estudios de necesidades de formación para el sector de la construcción. En este sentido, Steadham (1980; en Silberman, 1990)

desarrolló un listado de ventajas y desventajas de varias técnicas y aconseja utilizar más de un tipo de metodología para minimizar sesgos; implicar a todos los miembros relevantes de la organización (supervisores, propios empleados, analistas, iguales, subordinados, clientes); recoger información a partir de la experiencia de los trabajadores y supervisores; y, finalmente, dar “libertad para responder” al cliente, de forma que responda lo que considere importante. Como consecuencia de la necesidad de implementar en este trabajo un enfoque competencial, que proporcionara una valoración directa de las habilidades que debe poseer el trabajador y que, por tanto, permite realizar un análisis de tareas y personas, se han introducido los siguientes instrumentos de medida: Escalas de Habilidades Requeridas de *Fleishman* y el *Behavior Analysis*, donde el eje del análisis es la competencia profesional específica, lo que ha orientado en buena medida el método y los resultados obtenidos en esta investigación. Este enfoque supone un importante avance respecto a la concepción metodológica general observada en una gran parte de los estudios analizados que, principalmente, han girado en torno a los oficios catalogados del sector de la construcción dentro de las taxonomías formales de referencia (CNAE, CNO, Convenio General...), los elencos de ocupaciones relacionados con las categorías profesionales, o los oficios y capacitaciones ligados a los currícula definidos para la familia profesional de Edificación y Obra Civil ya sea en el ámbito de la Formación Profesional Reglada o en el de los Certificados de Profesionalidad.

En coherencia con lo expuesto se tomó la decisión de diseñar un cuestionario dirigido a empresarios y otro para trabajadores del sector de la construcción como instrumento principal para esta investigación de necesidades de formación, teniendo en cuenta como universo de referencia la totalidad de empresas y trabajadores de la construcción en el momento de comenzar esta investigación.

La revisión teórica fue completada con otra que incluye trabajos e informes realizados en el propio sector en España en los últimos años, con el fin de disponer de un panorama metodológico más amplio sobre el que apoyar este estudio. Entre estos últimos trabajos e informes cabe destacar:

- Análisis históricos de carácter socioeconómico del sector de la construcción (fuentes principales: SEPE, INE, FLC –Observatorio Industrial Construcción–, EPA, base de datos SABI, SEOPAN, INSHT, Instituto Torroja, Análisis sectoriales de UGT y CCOO, Consejo Económico y Social, monografías del Ministerio de Trabajo, entre otros).
- Estudios de necesidades de formación y estudios concretos de necesidades de formación en el sector de la construcción (monografías, revistas indexadas

especialistas, artículos). Entre ellos destacan, de nuevo, los estudios llevados a cabo por FLC a lo largo de su trayectoria.

- Análisis históricos sobre la formación impartida en el sector de construcción (FLC, SEPE, Ministerio de Educación).

A esta revisión de la literatura específica y relacionada con la metodología de análisis de necesidades de formación, se añadió un análisis del sector de la construcción y un estudio de las principales variables socioeconómicas que lo caracterizan, para conformar el *mix* metodológico a partir del cual se llevó a cabo la consiguiente investigación. Los principales instrumentos que han conformado el diseño metodológico son:

- El desarrollo de un inventario de competencias profesionales específicas, tanto directas como indirectas, priorizadas sobre las ocupaciones más habituales en el sector y su validación mediante técnica de jueces.
- Elaboración, diseño, validación, aplicación y explotación de resultados sobre sendos cuestionarios, uno dirigido a empresarios y otro dirigido a trabajadores del sector de la construcción.
- Realización de un *Focus Group* cuyos ámbitos de análisis están relacionados con el factor humano en la construcción, las innovaciones tecnológicas y las TIC específicas aplicadas al sector, los aspectos medioambientales, energéticos e insumos no renovables y el peso específico de las competencias transversales.
- Un análisis de supervivencia de las empresas de la construcción, partiendo de un hito de gran relevancia en el desarrollo de este ámbito de actividad, que no es otro que la crisis que el sector registró a partir de 2008.

A continuación, se pasa a describir someramente los aspectos metodológicos específicos más relevantes de cada uno de los instrumentos citados.

### 3.1. Los oficios objeto del análisis de necesidades de formación

Como resultado del estudio de las fuentes secundarias relativas a la ocupación y demanda de empleo en el sector de la construcción, se llevó a cabo una preselección de un total de 76 oficios distintos ubicados dentro de la familia profesional de Edificación y Obra Civil. De este total, y siguiendo los criterios citados, y de acuerdo con la FLC se decidió analizar los 45 oficios más representativos y significativos del sector, agrupados según el Código Nacional de Ocupación, con los que se inició la primera fase de intervención para determinar las necesidades de formación.

Las fuentes para determinar los indicadores correspondientes a cada oficio fueron, principalmente: las cualificaciones profesionales y sus correspondientes guías de evaluación, los certificados de profesionalidad, diseños curriculares de formación en diversos ámbitos educativos y bibliografía especializada, entre otros.

Si bien una buena parte de los oficios responden a cualificaciones profesionales, otros muchos no están recogidos en ellas, de manera que se vincularon estos oficios a las cualificaciones profesionales más próximas.

El trabajo metodológico realizado se apoyó en la estructura del mapa de cualificaciones profesionales establecido por el Sistema Nacional de Cualificaciones a partir de la unidad de competencia como referente, las unidades de competencia por código CNO y denominación del oficio. Esto permitió abordar el estudio de las distintas unidades de competencia vinculadas a cada uno de los 45 oficios identificados. Dentro de cada una de estas unidades de competencias se identificaron las actividades principales a realizar para cada una de ellas, así como el total de competencias correspondientes a cada oficio.

Después de aplicar la técnica de jueces a los 45 oficios, se consideró que ocho de ellos eran oficios marginales dentro del sector y, por tanto, que sería prácticamente imposible conseguir cuestionarios de respuesta para dichos oficios, lo que aconsejó su depuración. Finalmente, se han recogido un total de 37 oficios en los siguientes pasos de la investigación y, en concreto, en el diseño del cuestionario, dirigido tanto a empresarios como a trabajadores.

### 3.2. Los indicadores de competencia y su validación

Con objeto de determinar los indicadores-competencia para detectar las necesidades de cualificación y formación en el sector de la construcción, la totalidad de las competencias reseñadas por oficio para los 45 seleccionados, fueron sometidas a un proceso de validación mediante la Técnica de Jueces (con personas previamente seleccionadas).

El Juicio de Expertos o Validación por Sistema de Jueces mediante el consenso intersubjetivo, es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como, “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valores” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información; de ahí que

resulte de gran utilidad en la valoración de aspectos no sólo de carácter cuantitativo sino también cualitativo.

El instrumento de medición Juicio de Expertos ha de reunir dos criterios de calidad: validez–importancia– y fiabilidad –pertinencia–:

- *La validez de contenido* se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto resulta fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran. *La importancia* determina la validez del objeto de investigación y se define como el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Martín Arribas, 2004), puede referirse al contenido o al constructo. En el primer caso, se señala que los ítems o aspectos elegidos para la elaboración del instrumento de medición son indicadores de lo que se pretende medir. En cuanto a la validez de constructo, íntimamente relacionada con la anterior, indica que las medidas resultantes en el contenido pueden ser utilizadas y consideradas pertinentes al fenómeno que se quiere medir, para lo cual es fundamental previamente una clara definición del constructo o aspecto a medir.
- *La pertinencia*, el otro requisito de calidad de todo instrumento de medición, se define como el grado con el que un instrumento mide con precisión y descarta el error, y lo hace a través de la consistencia, la estabilidad temporal y el acuerdo entre los expertos. Martín Arribas (2004) define la *consistencia* como el nivel de cohesión de los diferentes ítems o aspectos del instrumento y que se puede comprobar a través de diferentes métodos estadísticos. En relación con la *estabilidad temporal*, alude a la escasa variabilidad de las medidas del objeto cuando el proceso de medición se repite en situaciones distintas. En otras palabras, de la variabilidad de las puntuaciones obtenidas en repeticiones de la medición puede obtenerse un indicador de la *fiabilidad*, consistencia o precisión de las medidas. Si la variabilidad de las medidas del objeto es grande, se considerará que los valores son imprecisos y, en consecuencia, poco fiables (Prieto y Delgado, 2010).

Por lo que se refiere al grado de acuerdo entre los expertos, que se puede calcular utilizando el estadístico Kappa, según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), es necesario no desestimar los elementos subjetivos que un juicio incluye. Por tanto, si la medida de acuerdo es alta, habrá un mayor consenso en el proceso de valora-

ción y, por consiguiente, una mayor posibilidad de réplica del instrumento de medición. Para Cabero y Llorente (2013), el juicio de expertos como estrategia de evaluación presenta una serie de ventajas entre las que destacan la posibilidad de obtener una amplia y pormenorizada información sobre el objeto de estudio y la calidad de las respuestas por parte de los jueces. Según los autores, si se tiene en cuenta que “el concepto de experto es bastante polisémico”, su correcta aplicación depende de los criterios de selección y del número adecuado de los mismos. En cuanto a los procedimientos de elección de los expertos, los autores indican una diversidad que incluye desde los que no implican ningún filtro de selección, como en los casos de afinidad o cercanía entre el experto y el investigador, hasta los que utilizan una serie de criterios estructurados como son el Biograma o el Coeficiente de Competencia Experta. En el primero de los dos procedimientos, el Biograma, se elabora una biografía del experto en función de sus respuestas sobre aspectos de su trayectoria como, por ejemplo, años de experiencia y formación, investigaciones o acciones formativas, conocimiento del objeto de estudio, a partir de los cuales se infiere su adecuación y pertinencia para su actividad de experto. Para la obtención del segundo, el Coeficiente de Competencia Experta, se parte de las personas que inicialmente se han considerado expertos para que con su opinión y autovaloración indiquen su nivel sobre el conocimiento acerca del objeto de investigación, así como de las fuentes que les permiten argumentar y justificar dicho nivel. En lo que atañe al número de expertos necesarios, no hay un acuerdo unánime para su determinación. En Cabero y Llorente (2013), la selección del número de expertos depende de aspectos como la facilidad para acceder a ellos o la posibilidad de conocer expertos suficientes sobre la temática objeto de la investigación. Por otra parte, autores como Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) señalan que el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento.

En relación con los métodos de recogida de la información brindada por los jueces, las posibilidades son varias y, como en el caso de los procedimientos de selección de expertos, incluyen desde los más simples hasta los que implican un alto nivel de estructuración. Pueden realizarse de manera individual, grupal o a través del método Delphi, técnica que ofrece un alto nivel de interacción entre los expertos. El método individual consiste en obtener información de cada uno de los expertos sin que los mismos estén en contacto. Entre las técnicas grupales se encuentra la nominal y la de consenso, ambas requieren la presencia de expertos y un cierto nivel de acuerdo, que es mayor en el caso de la segunda. También son amplias las posibilidades en relación con los instrumentos de acopio de datos, entre los que se encuentran: la recogida de información a través de cuestionarios, entrevistas individuales, grupos de discusión y listas de características referidas al objeto, aspecto o fenómeno por evaluar. La selección de uno u otro depende tanto

del objeto a evaluar como de los objetivos que persiga el evaluador y la facilidad de acceso a los expertos (Cabero y Llorente, 2013). En la fase final del proceso de consulta a los expertos se elaboran las conclusiones del juicio que serán utilizadas para la descripción en términos de validez y fiabilidad del instrumento de medición, sin desestimar la presencia de variables individuales como la personalidad o las habilidades sociales de los jueces, que pueden generar sesgos a favor de uno o varios aspectos del mismo (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

Partiendo de estas premisas y en colaboración con la FLC se elaboró un listado de 20 expertos elegidos por su experiencia en el sector de la construcción en sentido amplio, como: analistas de desarrollo del sector, docentes, técnicos en I+D+i, técnicos de formación, empresarios, encargados de obra, arquitectos, ingenieros; procedentes de Zaragoza, Sevilla, Valencia, Madrid, Barcelona, Guadalajara y Santander. De los 20 propuestos se obtuvo respuesta de 15 de ellos, los cuales realizaron la validación de forma simultánea. Estos jueces valoraron en una escala de 0 a 10 (donde 0 es la valoración mínima y 10 la valoración máxima) la *pertinencia e importancia* de cada una de las competencias profesionales desde el punto de vista de la necesidad de formación requerida de cara al futuro. La definición de los criterios que se propuso a los evaluadores fue la siguiente:

- *Pertinencia*: entendida como la adecuación del indicador al objeto de evaluación (hasta qué punto el indicador hace referencia a lo que se quiere medir o relevancia para la formación).
- *Importancia*: entendida como el peso específico que tiene el indicador en relación con lo que se evalúa, que es la necesidad de formación (hasta qué punto es relevante dicha necesidad de formación).

Todos los indicadores que son objeto de análisis están directamente relacionados con las competencias del desempeño profesional técnico de cada oficio, por tanto, en la relación de indicadores que se les proporciona a los jueces quedan excluidos los referidos a: competencias relacionadas con prevención de riesgos laborales; competencias informáticas y TIC; modelo BIM; eficiencia energética, medioambiente y gestión de residuos; capacidad de trabajo en equipo; competencias idiomáticas. Con la información proporcionada por los jueces se realizó una prelación definitiva de los indicadores, los cuales determinaron el diseño y los ítems que han entrado a formar parte definitiva de la encuesta de necesidades de formación. Dentro de la encuesta realizada a los trabajadores, la necesidad de priorizar aquellas competencias que tienen un mayor peso específico en la determinación significativa de la profesionalidad de cada oficio ha atendido también a razones de operatividad.

De hecho, en el análisis de necesidades de formación en base a las competencias que realizan los trabajadores convive la doble mirada; la *autovaloración del conocimiento* que el trabajador realiza sobre cada una de las competencias de las que es preguntado, y esto confrontado con la *autopercepción* que tiene sobre la necesidad de formación de esa competencia, para poder llegar a un óptimo ideal de capacidad profesional sobre la misma. Ocurre que, la falta de formación deviene en sentimientos de desconfianza, lo cual se traduce en respuestas basadas en la deseabilidad social, o lo que es lo mismo, el conocimiento genera sensibilización. De manera que la correlación más inmediata entre uno y otro resultado se basará en que los trabajadores más formados en cada competencia serán los que más valoren su importancia en el elenco de destrezas que debe tener un trabajador cercano a la excelencia profesional.

### 3.3. Los cuestionarios y su diseño

El instrumento metodológico aplicado ha sido el cuestionario cerrado, distinguiendo entre el dirigido a trabajadores y el dirigido a empresarios del sector de la construcción, cuyo universo es la totalidad de empresas y trabajadores en activo en España en el mes de marzo de 2018. Para el diseño de estos cuestionarios se realizó el siguiente proceso:

- Validación mediante el consenso intersubjetivo de las variables a analizar a través del sistema de jueces con el objeto de delimitar el número de indicadores sobre los que formular el cuestionario de necesidades de formación.
- Aplicar escalas de Likert para la recogida de los datos.
- Validación mediante pre-test de los dos cuestionarios (empresarios y trabajadores).

Ambos cuestionarios constan de dos partes; la primera, atiende a criterios comunes: recogida de variables socioeconómicas, de caracterización y de control de los encuestados; la segunda, aborda específicamente el análisis de necesidades de formación.

En el cuestionario correspondiente a los empresarios los objetivos específicos en la detección de necesidades de formación se han centrado en los siguientes aspectos:

- Valorar el grado de implantación de un modelo estratégico y de planificación de la formación como espacio para el crecimiento empresarial, la diversifi-

cación de servicios, la competitividad y la gestión eficiente de los recursos humanos.

- Conocer el grado necesidad y de motivación para abordar actuaciones formativas dentro de la empresa y el origen de la misma.
- Analizar cómo se realiza la ejecución de la formación que promueve la empresa, tanto desde el punto de vista de la frecuencia, ocupaciones y puestos de trabajo diana, objetivos de aplicabilidad y adecuación, selección del proveedor, barreras, impacto de la formación y grado de satisfacción de los trabajadores.
- Conocer la percepción, desde el punto de vista del empleador, sobre la cualificación de la mano de obra que disponen, así como la percepción sobre la tendencia de desarrollo del sector y las nuevas necesidades y cualificación de mano de obra y el relevo generacional.

En el cuestionario dirigido a los trabajadores los objetivos específicos se han centrado sobre los siguientes aspectos:

- Analizar y valorar el nivel de conocimiento y percepción de la importancia otorgada a competencias laborales de carácter transversal (informática, gestión operativa, medioambiente, etc.) y habilidades personales sociales, organizativas y de liderazgo relacionadas con el desempeño profesional. Además, de acuerdo a lo previsto en el Convenio General del Sector de la Construcción, las competencias correspondientes a prevención de riesgos laborales se han considerado como específicas para cada uno de los oficios y no transversales.
- Conocer el grado de percepción e importancia sobre la formación cualificante y la formación a lo largo de la vida como elementos para el crecimiento profesional y laboral. Valorar el grado de consideración y transferencia sobre la formación recibida, la aplicación al puesto de trabajo y la valoración de estos elementos dentro de las empresas.
- Proponer la elección a cada trabajador encuestado de un máximo de tres oficios (sobre los 37 seleccionados) en los que él se ha desempeñado con mayor o menor intensidad a lo largo de su vida profesional y analizar: por un lado, el grado de formación y capacidad profesional sobre las competencias específicas que se proponen de cada oficio; por otro, el grado de necesidad formativa que el trabajador considera que tiene sobre ellas. En esta parte del cuestionario de los trabajadores la elección del oficio principal será el factor de dis

criminación que le llevará a contestar aquellas preguntas referidas a necesidades formativas para su oficio, en las que se incluirán las competencias transversales. En el caso de perfiles multi-competenciales, el trabajador podrá completar hasta tres cuestionarios de la parte específica.

### 3.4. Validación de los instrumentos y escalas de medida

Dos aspectos metodológicos relevantes en la configuración definitiva del cuestionario son el tipo de escala escogida para la parametrización de las respuestas obtenidas (escalas de Likert) y en segundo lugar el pre-test definitivo de validación del cuestionario.

La mayoría de revistas de Economía y Management utilizan escalas tipo Likert en muchos de sus estudios e investigaciones. Conviene distinguir entre escala y elemento (Bisquerra y Pérez-Escoda, 2015). Los elementos son los ítems o afirmaciones que suelen ir acompañados por las opciones de respuesta. Un elemento de tipo Likert es una afirmación a la que hay que responder, generalmente indicando el nivel de acuerdo o desacuerdo. La escala tipo Likert es la suma de todos los elementos o afirmaciones. El modelo de escala que hemos elegido para el diseño de los cuestionarios de este estudio está fundamentado en la escala decimal siguiendo las evidencias y grados de fiabilidad aportados por los estudios iniciados por Ferguson (1941). El motivo para optar por este número de respuestas (escala de 0 a 10) se justifica, en el incremento de la sensibilidad de la escala de media y por su capacidad discriminativa (Alwin 1997), con el consiguiente incremento de la potencialidad del instrumento de medida. La sensibilidad de una escala de medida (*measurement sensitivity*) es la capacidad para detectar cambios a través del tiempo, de manera que el instrumento de medida es muy sensible a pequeños cambios, lo que resulta muy relevante si se quiere utilizar para analizar la evolución temporal, análisis de tendencias y capacidad de replicabilidad futura, como es nuestro caso (el instrumento de medida se va a utilizar en diversos estudios sobre detección de necesidades formativas que se van a replicar a lo largo de tiempo con determinada frecuencia). Es de reseñar que únicamente en el caso del cuestionario de los empresarios se han incorporado dos ítems abiertos, donde se les pregunta: por los tres últimos cursos que se han realizado en su empresa en los dos últimos años; por las tres acciones formativas que considera necesario planificar para los trabajadores de su empresa.

Previo al diseño de los cuestionarios se elaboraron grupos de indicadores agrupados por centros de interés que se sometieron al análisis y validación del equipo técnico de seguimiento de este proyecto. Una vez centrados y depurados dichos indicadores, se procedió a la conversión de los mismos en ítems, a su justificación y

ubicación exacta en el cuerpo del cuestionario. Este trabajo permitió obtener borradores previos de ambos cuestionarios, que incluían:

- Carta de presentación e instrucciones para el encuestado.
- Ítems de control del encuestado: aspectos socioeconómicos, ubicación geográfica, edad, estudios, renta y tamaño de referencia de la empresa.
- En el caso de la empresa, ítems para el análisis de los procesos formativos llevados a cabo dentro de la empresa y de prospección de necesidades de formación.
- En el caso de los trabajadores, ítems para el análisis de los procesos formativos llevados a cabo dentro de la empresa y de prospección de necesidades de formación, general y específica, a través de las competencias asociadas de cada uno de los oficios.

Una vez diseñados sendos cuestionarios se maquetaron en la aplicación Survey Monkey. El cuestionario final se sometió a un pre-test dirigido a 15 trabajadores y a 15 empresarios del sector de la construcción, a los que se solicitó también que valorasen la pertinencia y la importancia de los ítems del cuestionario. En el pre-test de empresarios participaron: dos de Valencia, cuatro de Madrid, dos de Aragón, dos de Galicia, dos de Andalucía, dos de Cataluña y uno de Cantabria. En el pre-test de trabajadores participaron: tres de Valencia, cuatro de Aragón, cuatro de Andalucía, tres de Cataluña y uno de Castilla la Mancha. Con los resultados obtenidos se llevaron a cabo las modificaciones pertinentes, atendiendo a la concurrencia en las observaciones y sugerencias recibidas. Los cuestionarios finales fueron sometidos a la validación de la FLC, que procedió al diseño y maquetación definitiva de los cuestionarios.

El universo poblacional fue la totalidad de trabajadores/as y empresas en activo.

En el caso de la encuesta de empresarios se llevó a cabo un muestreo aleatorio estratificado por zonas geográficas y tamaño de la empresa. Se obtuvieron 1.327 cuestionarios válidos, entre abril 2019 y septiembre 2019, con un error estándar de un 2,7 por 100 para una confianza del 95 por 100 en una pregunta dicotómica.

Para la encuesta dirigida a trabajadores también se llevó a cabo un muestreo aleatorio estratificado por zonas geográficas y tamaño de la empresa en la que prestan servicio. Se obtuvieron 1.287 cuestionarios válidos, obtenidos entre abril 2019 y septiembre 2019, con un error estándar de un 2,8 por 100 para una confianza del 95 por 100 en una pregunta dicotómica.

### 3.5. Focus Group

La siguiente técnica de investigación llevada a cabo en este trabajo consistió en la realización de un *Focus Group* (técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes) en el que participaron informantes clave con diverso perfil y vinculación directa a la construcción. En la sesión de Focus llevada a cabo en Madrid participaron un total de siete expertos, un moderador y tres observadores. La sesión se realizó en una sala con equipo de grabación.

Entre las fortalezas de esta técnica se encuentra: la rapidez en la obtención de la información, la interacción directa con el grupo meta, las opiniones que ofrece cada uno de los participantes son importantes, las respuestas son normalmente honestas y sinceras, la participación es espontánea y los resultados de fácil entendimiento (Ivankovich-Guillén y Araya-Quesada, 2011). Entre sus debilidades está: la posibilidad de sesgo por interacción, un punto de vista individual puede influir en el grupo, existe la necesidad de contar con moderadores entrenados, y en algunos casos la gran cantidad de información es difícil de resumir o no se puede extrapolar al comportamiento de grupos numerosos, debido al reducido número de personas del grupo (Aguilar e Ivankovich, 1996; Barrios y Costell, 2004).

Se estableció, una guía de la sesión, en la que se desarrollaron todas las preguntas que se iban a efectuar durante la misma (Stewart, 1990). La primera parte de la guía incluía una introducción, en la que se presenta a los participantes y se da a conocer el propósito de la sesión y las reglas de discusión (Meilgaard, Vance y Carr, 2007). Posteriormente, se procedió al desarrollo del tema; donde los objetivos de la investigación se convierten en preguntas.

El objeto y ámbitos sobre los que giró la sesión fueron los siguientes:

- El factor humano dentro del sector de la construcción.
- La introducción de las innovaciones tecnológicas y las nuevas técnicas constructivas y su relevancia en el futuro inmediato en el sector.
- El valor de los aspectos medioambientales, energéticos e insumos no renovables como “nuevos” elementos nucleares en la formación de los trabajadores.
- El valor de las competencias transversales en la configuración de planes formativos futuros.
- Las TIC aplicadas al sector de la construcción.

- La falta de relevo generacional y las barreras culturales y formativas para el acceso al sector.

Este *Focus Group* ha permitido realizar un análisis en profundidad de las necesidades de formación desde el punto de vista de las empresas. Asimismo, ha servido como experiencia previa para valorar el alcance que podría llegar a aportar en nuevos desarrollos de esta investigación la incorporación de técnicas cualitativas.

### 3.6. Análisis de supervivencia

Para acabar de completar los instrumentos de medida que conforman esta investigación, se ha llevado a cabo un análisis de supervivencia de las empresas de la construcción, a partir de 2008, momento de comienzo de la gran crisis y hasta 2019.

Estos modelos de supervivencia resultan apropiados para analizar situaciones en las que el interés se centra en el estudio del tiempo o duración hasta la ocurrencia de un determinado suceso. Estos modelos provienen del ámbito de la medicina y la biología, aunque con frecuencia se han aplicado a la creación de nuevas empresas, al desempleo, a la pervivencia de directivos, etc. De hecho, su aplicación al mundo empresarial viene de la mano de la corriente de la Ecología de las Organizaciones (Hannan y Freeman, 1977) y buscan determinar los aspectos de las empresas que les otorgan más probabilidad de sobrevivir a lo largo del tiempo. La idea que subyace es que no es la organización la que se adapta a los cambios o *shocks*, sino que es la población de organizaciones la que se adapta y lo hace a través de la desaparición de las menos adecuadas y la creación de unas nuevas mejor adaptadas al entorno.

Dentro de la Ecología de las Organizaciones, el modelo que se denomina de inercia estructural se asienta en la idea fundamental de que la selección favorecerá a aquellas empresas que tengan mayor grado de fiabilidad –entendiendo fiabilidad como una menor variabilidad de sus resultados– (Hannan y Freeman, 1984). Esa fiabilidad se debe entender hacia dentro de la propia organización, hacia sus miembros. Y a su vez, para que una empresa sea fiable, los miembros deben adquirir un conjunto de destrezas y conocimientos. Al ser ese aprendizaje específico de cada organización, sus miembros apostarán por obtenerlo cuando tengan expectativas de su viabilidad a largo plazo. Es decir, el paso del tiempo vuelve a las organizaciones más fiables para sus propios miembros, haciéndose más valiosos para la empresa y reforzando la propia fiabilidad y resistencia de la empresa. La organización poseerá una reserva cada vez mayor de habilidades a través de su personal (Hannan y Freeman, 1984; Ortiz-de-Mandojana y Bansal, 2016). Por todo ello, la

hipótesis principal es que la supervivencia de la empresa es más probable cuantos más años han transcurrido desde su creación.

El objetivo del análisis de supervivencia en este trabajo es hallar cuáles fueron las características de las empresas que las hizo más resistentes a la crisis, haciendo una especial referencia a aquellos aspectos que guardan una mayor relación con la formación de los trabajadores.

Para elaborar este estudio, se utilizaron datos de las cotizaciones a la Seguridad Social, a partir de la base de datos disponible por la propia FLC. No se trata de una muestra de empresas, sino de la población de empresas activas en cada momento del tiempo.

Así, la probabilidad de que una empresa sobreviva a la crisis se explica, en una buena medida, por los determinantes habituales de la supervivencia de empresas. La variable de supervivencia se construye como el número de años que la empresa sobrevive a partir de 2007. A su vez, la pervivencia de la empresa, se explica a través de una serie de variables como, la antigüedad de la empresa, su tamaño, la variabilidad en el número de trabajadores y las bases de cotización por trabajador. En concreto, la *antigüedad de la empresa*, se incorpora como variable explicativa de la supervivencia, ya que una mayor antigüedad suele venir acompañada de la acumulación de destrezas, conocimiento y saber hacer. La *estacionalidad de la empresa* (medida a través de la variabilidad interanual de las cotizaciones sociales) disminuye las probabilidades de supervivencia de la empresa, supuesto todo lo demás constante. El sentido de esta variable puede ser puramente financiero, pues el riesgo de suspensión de pagos será mayor con la estacionalidad. Puede estar asociada a un menor tamaño de empresa, si bien este efecto es posible corregirlo con otros factores. La explicación más probable es que las empresas con mayor estacionalidad, son aquellas que están asumiendo precisamente la parte estacional, cíclica y de picos de actividad en el sector. El *tamaño de la empresa* también le confiere resiliencia ante la crisis. Esta característica está asociada a la anterior: las empresas de mayor tamaño, también suelen ser las que se quedan con la parte más estable de la demanda. Es conocido, además, que las empresas de mayor tamaño tienen una situación financiera más sólida, en términos generales. Por último, el *valor medio del capital humano*, medido a través del coste laboral medio por trabajador, cuya influencia en el número de años que pervive la empresa es positiva. Las empresas con capital humano más valioso, sobreviven más años.

#### 4. CONCLUSIONES

En este trabajo se han utilizado diversas técnicas de investigación para abordar el estudio de las necesidades formativas en el sector de la construcción y, más con-

cretamente, la necesidad de disponer, de cara al futuro, de un estudio sistemático para la detección de las necesidades formativas del sector de la construcción, para lo que se ha utilizado un enfoque basado en competencias.

En este trabajo se revisan los aspectos metodológicos específicos más relevantes de cada uno de los instrumentos utilizados, lo que permite ver su potencialidad y transcendencia desde el punto de vista de la usabilidad y versatilidad de las herramientas previstas en esta investigación para futuros estudios sobre análisis y evaluación de necesidades formativas de carácter sectorial.

El estudio se justifica por el interés de los empresarios, quienes destacan el papel clave que, en el futuro del sector, adquirirán los recursos humanos en materia de formación y coordinación. “Respecto a la formación el estudio ha puesto en evidencia aspectos tales como: la necesidad de una mayor formación previa de los nuevos trabajadores entrantes en el sector; y una política de formación continua de los trabajadores en activo de cara a su reciclaje profesional. A estas necesidades formativas detectadas por los empresarios del sector, se suma la necesidad de contar con una mayor colaboración y coordinación con las subcontratistas.

La principal novedad del trabajo ha consistido en redefinir los oficios en base a aquellas competencias que tienen un mayor peso específico en la determinación significativa de la profesionalidad de cada uno de ellos. Este nuevo instrumento de medición basado en competencias, facilitará la detección de necesidades por parte de la FLC, en procesos futuros, tanto de carácter general como circunscritos a ámbitos profesionales muy específicos.

También es importante reseñar que no se trata de taxonomías de competencias cerradas, ya que su gran valor es que en la medida que los oficios de la construcción están sometidos a numerosos cambios en los desempeños específicos requeridos, estas relaciones (indicadores-competencia) pueden ir completándose y perfeccionándose a medida que estos cambios se van detectando, lo cual aporta un alto grado de flexibilidad al instrumento de medida.

Este nuevo enfoque, para el estudio sistemático de las necesidades de cada uno de los oficios, ha permitido observar la relación existente entre nivel de conocimiento y la necesidad de formación, hasta el punto de detectar, en no pocos casos, competencias en las que el grado de necesidad de formación supera al grado de conocimiento, lo cual justificaría, en sí mismo, la realización de este estudio.

El estudio de supervivencia ha permitido concluir que las empresas con unas mayores bases de cotización medias por empleado, tienen mayor probabilidad de sobrevivir. Lo que no se interpreta como que las empresas por subir los sueldos

vayan a mejorar su resiliencia. Sino más bien, es el resultado de un equilibrio económico: las empresas cuyos trabajadores presentan un valor de su productividad marginal más alto, son las que tienen salarios medios más altos. En una industria trabajo-intensiva, con un grado alto de rivalidad empresarial, cierta movilidad laboral y heterogeneidad entre los trabajadores, el salario medio es una aproximación al valor de la productividad del trabajo. Se interpreta este resultado como que es el capital humano (su valor en términos de su contribución a la productividad) un factor determinante de la supervivencia de la empresa. Las empresas que adoptaron políticas orientadas a la formación y enriquecimiento del factor trabajo, tuvieron mayores probabilidades de sobrevivir. En ese sentido, ese tipo de políticas de empresa son una contribución al valor de la empresa en términos de reducción del riesgo empresarial, incluso si la rentabilidad no aumentara.

Finalmente, la investigación realizada ha puesto en evidencia la posibilidad de continuar con la misma, a través de nuevos desarrollos y de ahondar en otros aspectos sobre la detección de necesidades de formación en la construcción relacionados no solo con la investigación cuantitativa sino también con la aplicación de metodologías cualitativas que pueden llegar a aportar nuevos resultados a los ya presentados. Respecto a estas últimas metodologías, la información recabada a través de los cuestionarios a empleadores y trabajadores del sector, tienen un potencial que va más allá de los resultados que se han descrito hasta ahora. Las conclusiones ya obtenidas son valiosas y servirán para orientar la labor de la Fundación, pero cabe seguir profundizando en los análisis de cada una de las ocupaciones del sector de la construcción. En muchas de las ocupaciones no es posible hacerlo en el estado actual de la investigación debido al reducido número de respuestas de las que se dispone. Sin embargo, si existen algunas ocupaciones clave, en las que el número de respuestas es más elevado, que permitirían realizar una exploración de resultados adicionales, a través de profundizar en los perfiles de cada ocupación.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, F. e IVANKOVICH, C. (1996). *Investigaciones de Mercado para la calidad*. Editorial Alma Mater. Editorial: San José.

ALWIN, D. F. (1997). Feeling thermometers vs 7-point scales. *Sociological Methods and Research*, 25(3), pp. 318-351. DOI: 10.1177/0049124197025003003.

ANDRÉS LACASTA, J. A., GARCÍA BERNAL, J., GARCÍA CASAREJOS, N., ROSELL MARTÍNEZ, J. y SALAS FUMÁS, V. (2021). *Estudio sobre las necesidades formativas en el sector de la construcción*. Fundación Laboral de la Construcción. Madrid: Tornapunta Ediciones, p. 200. ISBN: 978-84-18632-02-0.

BARRIOS, E. y COSTELL, E. (2004). Review: Use of methods of research into consumer's opinions and attitudes in food research. *Food Science and Technology International*, 10(6), pp. 359-371.

BECKER, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70, pp. 9-49.

BECKER, B. E. y GERHART, B. (1996). The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.

BISQUERRA, R. y PÉREZ-ESCODA, N. (2015). ¿Pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad? *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, Vol. 8(2), pp. 129-147. DOI: 10.1344/reire2015.8.2.828.

CABERO ALMENARA, J. y LLORENTE CEJUDO, M. C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). Eduweb. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7(2), pp. 11-22. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>

DANVILA DEL VALLE, I. y SASTRE CASTILLO, M. A. (2009). The effects of training on performance in service companies: a data panel study. *International Journal of Manpower*, 30(4), pp. 393-407.

DIPBOYE, R. L., SMITH, C. S. y HOWELL, W. C. (1994). Training and development. En: *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An integrated approach* (pp. 481-529). Ft. Worth Texas: Harcourt Brace College Publishers.

ESCOBAR-PÉREZ, J. y CUERVO-MARTÍNEZ, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. Disponible en [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)

FERGUSON, L. W. (1941). A study of the Likert technique of attitude scale construction. *Journal of Social Psychology*, 13(1), pp. 51-57. DOI: 10.1080/002245435.1941.9714060.

HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5).

HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, pp. 149-164.

IVANKOVICH-GUILLÉN, C. y ARAYA-QUESADA, Y. (2011). Focus Groups: Técnica de Investigación Cualitativa en Investigación de Mercados. *Ciencias Económicas*, 29(1), pp. 545-554. ISSN: 0252-9521.

DE KOK, J. (2002). The impact of firm-provided training on production. *International Small Business Journal*, 20(3), pp. 271-295.

MARTÍN ARRIBAS, M. C. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17), pp.23-29. Disponible en [http://enferpro.com/documentos/validacion\\_cuestionarios.pdf](http://enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf) 191

MCGEHEE, W. y THAYER, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Willey

MEILGAARD, M., VANCE, G. y CARR, T. (2007). *Sensory Evaluations Techniques*. 4ed. Taylor & Francis Editors. 448 p.

OBSERVATORIO DE LA CONSTRUCCIÓN (2020). *El contrato para la formación y el aprendizaje en el sector de la construcción*. Fundación Laboral de la Construcción, Informes, 40 pp. Madrid.

OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES (2020). *Informe de prospección y detección de necesidades formativas 2020*. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal, Catálogo de publicaciones oficiales, 658 pp.

ORTIZ-DE-MANDOJANA, N. y BANSAL, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), pp 1615-1631.

OSTROFF, C. y FORD J. K. (1989). Assessing training needs: Critical levels of analysis. En: I. L. GOLDSTEIN (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 25-62). San Francisco: Jossey-Bass.

PAAUWE, J. y RICHARDSON, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 257-262.

PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

PRIETO, G. y DELGADO, A. R. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), pp. 67-74. Disponible en [www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1797](http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1797)

SASTRE CASTILLO, M. A. y AGUILAR PASTOR, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

SHEEHAN M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), pp. 545-570. doi:10.1177/0266242612465454

SILBERMAN, M. (1990). *Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. Lexington Books.



## CAPÍTULO 15

# ENSAYOS SOBRE LA ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. APLICACIONES AL CASO ESPAÑOL

Carmen Marcuello\*

### 1. INTRODUCCIÓN

En el cuento “El hombre que plantaba árboles” escrito por Jean Giono y publicado en 1953 se narra la historia sobre un hombre que a lo largo de muchos años dedicó su vida a sembrar árboles. Cada día preparaba y seleccionaba las semillas y el relato nos deja entrever que fue el responsable de los robledales de la Provenza de Francia. De su trabajo diario consiguió que una zona despoblada y árida llegara a ser una zona de bosques, gentes, agua y una herencia para las generaciones futuras. Tal vez, esta misma historia, con las debidas adaptaciones, la podemos aplicar a Vicente Salas Fumas. El trabajo desarrollado por Vicente, junto con las personas que se han ido sumando, tiene múltiples frutos. Este homenaje es claramente una muestra de su dedicación, generosidad, esfuerzo y colaboración con personas, instituciones y empresas a lo largo de toda una vida académica.

En este texto resumo la tesis dirigida por Vicente Salas y titulada *Ensayos sobre la Economía de las Organizaciones no Lucrativas. Aplicaciones al caso español* y defendida en 1996. Personalmente, esta tesis tiene un gran valor por todo lo que significó profesionalmente realizarla. Asimismo, considero que tuvo un gran valor académico debido a que pudimos abrir una nueva línea de investigación en el departamento la cual también ha dado numerosos frutos: el grupo de investigación especializado (GESES), la Cátedra Economía Social y Cooperativas, el Laboratorio de la Economía Social de la Facultad de Economía y Empresa, la participación creación de CEPES-Aragón y el Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social y Cooperativa (OIBESCOOP).

---

\* El presente capítulo recoge la síntesis de una Tesis Doctoral dirigida por el profesor Vicente Salas.

La tesis es una aproximación a la realidad de las organizaciones no lucrativas (ONL) como productoras de bienes y servicios que operan junto con el sector público y sector privado lucrativo. Para ello, en la tesis se abordan los rasgos esenciales de las ONL, su comportamiento y los elementos que influyen en su actividad como organizaciones económicas. La principal aportación de la tesis fue profundizar en el análisis teórico y empírico de las ONL en España. Desde el punto de vista teórico se hizo una exhaustiva recopilación y valoración de la literatura económica referida a las diferentes líneas de trabajo comentadas anteriormente y la aportación empírica permite destacar a esta tesis como uno de los primeros trabajos que se realizan en España.

El objetivo general de la tesis tenía una doble vertiente, por un lado, analizar los factores que impulsan y frenan la difusión de actividades y organizaciones que no responden a un deseo de lucro personal, y por otro, investigar las fuerzas internas y externas que aseguran la eficiencia económica cuando dicha eficiencia no se transforma en beneficios directos para quienes la hacen posible. El estudio abarcaba dos tipos de análisis. El primero es de carácter general y comprende tres líneas de reflexión: la definición de actividad no lucrativa y la acotación cuantitativa y cualitativa de la misma; el estudio de los factores que influyen en la extensión del sector no lucrativo en una economía; y el análisis de las características sociolaborales de quienes compran los servicios de las organizaciones sin ánimo de lucro. El segundo, más específico o microeconómico se adentra en el estudio de la eficiencia de un colectivo de organizaciones no lucrativas, las organizaciones no gubernamentales de ayudas para el desarrollo, haciendo hincapié en los mecanismos internos y externos que mueven a estas organizaciones hacia la eficiencia. A continuación, presento la justificación de la tesis, los capítulos y principales contribuciones y para finalizar se destacan las conclusiones y publicaciones derivadas de la misma.

## **2. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS**

En el año 1996 el sector “no lucrativo” se había configurado como una parcela de actividad relevante dentro de las economías desarrolladas. Su aportación al producto interior bruto en países como E.E. U.U., Reino Unido y Francia, en 1990, fue del 6,3 por 100, 4,8 por 100 y 3,2 por 100 respectivamente (Salomón y Anheir, 1994). En España, Rodríguez y Monserrat (1996) estimaban que las organizaciones no lucrativas de servicios sociales aportaron, en 1992, el 0,59 por 100 del producto interior bruto. Esta relevancia puede parecer contradictoria, si tenemos en cuenta que el funcionamiento de las economías desarrolladas se sustenta en la búsqueda del beneficio y del lucro personal. Investigar el papel que el sector no lucrativo juega en las economías avanzadas, así como conocer las peculiaridades de su funciona-

miento interno están, por tanto, plenamente justificados. Este es, precisamente, el objetivo de esta tesis, con una doble vertiente, analizar los factores que impulsan y frenan la difusión de actividades y organizaciones que no responden a un deseo de lucro personal, e investigar las fuerzas internas y externas que aseguran la eficiencia económica cuando dicha eficiencia no se transforma en beneficios directos para quienes la hacen posible.

En el contexto español, las organizaciones no lucrativas (ONL) en 1996 ya eran una realidad con un amplio recorrido en el tiempo. El sector no lucrativo, formado por estas organizaciones, especialmente desde 1983, había pasado por un proceso de revitalización (Rodríguez, 1995), al cual habían contribuido los diferentes cambios producidos desde distintos entornos (políticos, legales, culturales, económicos y sociales). Pero, además, el sector se encontraba en un proceso de crecimiento y maduración y, sobre todo, estaba en un momento en el cual era necesario tener un conocimiento global de su relevancia, actividades, repercusiones y posibilidades. Asimismo, en el debate abierto sobre los límites del Estado del bienestar y del mercado ya se estaba reconociendo su protagonismo, tanto en el cómo se deben estructurar las relaciones del Estado y el sector no lucrativo, como en las ventajas o inconvenientes de cara a adquirir más responsabilidades en la provisión de determinados bienes públicos (Subirats, 1992). A su vez, se reconocía la necesidad de partir de la complementariedad, y no de la sustituibilidad, entre Estado, mercado y sociedad civil (Rodríguez, 1995). Este debate no surge en España como una realidad particular, sino que es un tema que ya se debatía en la mayoría de los países europeos.

El sector no lucrativo ha tenido un amplio eco en la literatura económica. A pesar de ello, la comprensión del mismo es claramente insuficiente y es necesario seguir investigando. Rose-Ackerman (1986 y 1996), Powell (1987), Weisbrod (1988), James (1989) y Ben-ner y Gui (1993) a la vez que contribuyen a delimitar y conocer el sector, dibujan las líneas futuras de estudio e investigación. En 1966, dentro de las diferentes líneas de trabajo se destacaban seis interesantes estudios. Salomón y Anheir (1994) habían elaborado un estudio dedicado exclusivamente a la delimitación y conocimiento de los principales descriptores del sector no lucrativo en países como Francia, Alemania, USA, Reino Unido, Italia, Hungría y Japón. Doyle (1996) evaluaba la contribución del sector no lucrativo en el desarrollo de programas sociales y la creación de empleo en Europa. Billis y Harris (1996) analizaban los cambios en la gestión de las organizaciones no lucrativas en Reino Unido. Clotfelter (1992) había dirigido un estudio sobre el efecto de la distribución de servicios producidos por las organizaciones no lucrativas en EE. UU. desde la perspectiva de quienes son los beneficiarios finales. Rodríguez y Monserrat (1996) analizaban el proceso de institucionalización de las entidades voluntarias, su estructura económica y pers-

pectivas de desarrollo, en España. Sarasa (1994) analizaba las organizaciones no lucrativas, sus relaciones con el sistema político y los diferentes modos de relación entre estado y asociaciones en las sociedades occidentales más desarrolladas. Con todo ello, existía una realidad de recursos y esfuerzos creciente dedicados a comprender el fenómeno del sector no lucrativo, desde diferentes disciplinas y con una gran aportación desde la perspectiva económica. Mientras tanto, sigue habiendo importantes temas en los que queda mucho por hacer, como, por ejemplo, financiación, incentivos fiscales, efectos del gasto público, competencia con las empresas lucrativas y modelos de gestión.

Por otro lado, la aportación empírica realizada en esta tesis, permite destacarla como uno de los primeros trabajos que se realizaban en España sobre los factores que influyen en el desarrollo del sector no lucrativo, sobre el comportamiento de los donantes y sobre la evaluación de la eficiencia de las organizaciones no lucrativas. Contrastaba así con otros trabajos de orientación económica publicados en esos mismos años en España sobre este sector como son: Sajardo (1996), Cabra de Luna (1992) y Rodríguez y Monserrat (1996).

El libro de Sajardo (1996) presenta una clarificadora revisión de la literatura de las teorías económicas sobre los determinantes de la aparición y difusión del sector no lucrativo y las relaciones entre el sector público y el sector no lucrativo, pero en el mismo no se incluyen aplicaciones empíricas referidas al caso español. En el capítulo dos de esta tesis, además de la revisión de la literatura sobre dichos determinantes se formula y contrasta un modelo a partir de la información disponible sobre las ONL en las comarcas catalanas. El segundo trabajo de Cabra de Luna (1992) presenta estadísticas descriptivas sobre las donaciones monetarias y voluntariado a ONL en España, poniéndolas en relación con características socioeconómicas de los donantes. Esta tesis (capítulo tres) incluye un ejercicio similar, pero en él se lleva a cabo también un análisis econométrico del comportamiento de los donantes de tiempo y dinero. Además, en este capítulo se profundiza en las diferentes aportaciones de la teoría sobre los determinantes que influyen en el comportamiento de los donantes de tiempo y dinero. El tercer trabajo de Rodríguez y Monserrat (1995) presenta una necesaria reflexión desde la sociología, historia y economía del sector no lucrativo en España. El estudio aporta información cuantitativa sobre la estructura económica del sector de las entidades no lucrativas que ofertan servicios sociales. El capítulo cuarto de la tesis analiza también la estructura económica un subsector de ONL, en este caso el de las ONGD, (Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo), pero trata de hacer inferencias sobre la eficiencia en la utilización de dichos recursos y estima funciones de demanda de donaciones y voluntariado. Esto nos permite, además, realizar algunas propuestas metodológicas para el estudio de la eficiencia en las ONL.

### 3. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA Y SECTOR NO LUCRATIVO

El primer capítulo de la tesis se dedica a precisar los conceptos de organización no lucrativa y de sector no lucrativo, conceptos que la literatura reciente sobre el sector no lucrativo consideraba necesario desarrollar (Salomón y Anheir, 1992a y 1992b; Sajardo, 1996; Doyle, 1996). La conceptualización que aquí se presentó parte de la distinción entre “actividad no lucrativa” y “organización no lucrativa”, según que las acciones sin ánimo de lucro se desarrollen de forma individual o de forma colectiva. En este segundo caso se distingue también entre la perspectiva económica y jurídica en la definición de organización no lucrativa. Así, entendemos que actividad no lucrativa es aquella que se realiza sin la expectativa de recibir una contrapartida explícita de quien se beneficia de la misma; actividad lucrativa, en cambio, es aquella que una persona realiza con la expectativa de recibir una contrapartida explícita.

En cuanto a la organización no lucrativa, el punto de partida para su definición se sitúa en los fines que mueven a aquellos miembros de la misma con derecho a decidir sobre la continuidad o terminación, así como sobre las políticas y reglas generales de funcionamiento interno. De esta forma, la organización no lucrativa será aquella que vertebra a propietarios de recursos, los cuales, en una parte significativa, no condicionan la aportación de recursos a una contrapartida explícita y, en todo caso, aquéllos con derechos esenciales de decisión no pueden apropiarse privadamente los excedentes de la acción colectiva.

Por otra parte, la variedad de intereses y objetivos por los que los individuos crean estas organizaciones ha fomentado la necesidad de profundizar en los criterios de clasificación de las organizaciones no lucrativas. El criterio propuesto se basa en los conceptos de actividad no lucrativa y actividad lucrativa, mencionados anteriormente. A partir de esta distinción y según cuál sea el soporte institucional en que se apoyan las actividades, surge una tipología de organizaciones. En primer lugar, la actividad lucrativa realizada a través de organizaciones lucrativas tiene como soporte habitual las empresas o sociedades privadas, mediante las cuales los miembros de la organización buscan la maximización del beneficio monetario particular. En segundo lugar, la utilización de la organización no lucrativa para desarrollar actividades lucrativas permite a los individuos llevar a cabo las actividades con el fin de obtener algún tipo de compensación personal o de mejora del bienestar de los miembros de la organización. El tercer tipo de organizaciones está constituido por la intersección entre actividad no lucrativa y organización no lucrativa. Son organizaciones creadas para llevar a cabo actividades que favorecen el bienestar general; su fin es producir beneficios públicos o externos a los miembros de la organización.

El contenido de esta tesis se limita a este tercer tipo de organizaciones, quedando excluidas del mismo aquellas organizaciones reconocidas jurídicamente como no lucrativas pero que sirven para que sus miembros lleven a cabo actividades que redundan en el lucro personal.

La segunda parte del primer capítulo se ocupa del problema de acotar el sector no lucrativo cuando se procede a una cuantificación para incorporarlo a las estadísticas de contabilidad nacional. La división de la sociedad en tres grandes sectores: el sector público, el sector privado mercantil y el sector privado no lucrativo es ya comentada por Weisbrod (1975). Esta estructuración de la sociedad se basa en la idea de que existe una gran variedad de instituciones y organizaciones que no pueden incluirse dentro del sector público, ni dentro del sector privado que se mueve bajo una estricta lógica de mercado (Weisbrod, 1988; Salomón y Anheir, 1992a). Bajo esta perspectiva, el sector no lucrativo se asocia con el componente residual al incluir dentro del mismo lo que no cabe en los otros dos. El carácter propio, no residual, del sector no lucrativo es reivindicado desde tres posiciones: 1) Salomón y Anheir (1994) consideran que las características de las organizaciones que constituyen el sector no lucrativo son cinco: estar formalmente constituidas, no gubernamentales, con autogobierno, no pueden distribuir los beneficios y tienen trabajadores voluntarios. 2) El Sistema de Contabilidad Nacional de Naciones Unidas (SNA) y el Sistema Europeo de Contabilidad Integrada, que conjugan el criterio legal y el criterio económico. Según estos dos sistemas de contabilidad nacional, el sector de las instituciones privadas no lucrativas está constituido por entidades legales independientes, que están al servicio de las familias produciendo principalmente servicios no comerciales para determinados grupos familiares. Sus principales recursos, aparte de los derivados ocasionalmente de las ventas, se obtienen directa o indirectamente de las contribuciones voluntarias de las familias en su calidad de consumidores y como propietarios. (3) Finalmente, James (1987) y Ben-ner y Van Hoomissen (1991) proponen que el sector no lucrativo está formado solamente por aquellas organizaciones no lucrativas que se dirigen al incremento del bienestar común. Teniendo en cuenta las diferentes aportaciones, consideramos que el sector no lucrativo está formado por dos tipos de organizaciones no lucrativas reconocidas legalmente. Así, dentro de este sector se debe distinguir el conjunto de organizaciones que actúan en beneficio de sus miembros, y el que produce bienes y servicios dirigidos a terceras personas.

En cuanto al sector no lucrativo en España, existen diversas respuestas a la pregunta de qué se entiende por sector no lucrativo, como muestran las aportaciones de Casado (1992), Rodríguez-Pinero *et al.* (1993), Barea y Monzón (1987 y 1996) y Rodríguez y Monserrat (1996). En el estudio de Casado (1992) se presentan como organizaciones voluntarias a las asociaciones, fundaciones y corporaciones;

Rodríguez-Pinero *et al.* (1993) incluyen también a las cooperativas, las sociedades anónimas laborales, la obra social de las cajas de ahorros y las mutuas. Una de las propuestas más recientes es el trabajo dirigido por Rodríguez y Monserrat (1996), donde se consideran como entidades del sector de servicios sociales, a las asociaciones, las fundaciones y la obra social de las cajas de ahorros. De los cuatro estudios citados se desprende la necesidad de establecer un marco común desde el que se delimite qué se entiende por organización no lucrativa y qué se entiende por sector no lucrativo en España. En todas ellas, también se llega a una conclusión similar, “la implantación de fuentes estadísticas o la mejora de las existentes, así como la realización de estudios que aporten conocimiento racional del sector se considera una tarea urgente y necesaria”, Rodríguez y Monserrat (1996, p. 25). Esta importante deficiencia se acentúa si tenemos en cuenta que en el sistema de Contabilidad Nacional en España el grupo de las Instituciones sin fines de lucro se encuentra incluido en el sector familias.

#### **4. FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO DEL SECTOR NO LUCRATIVO**

El segundo capítulo está dedicado a revisar las explicaciones que, desde el análisis económico, se dan acerca de porqué surgen actividades y organizaciones no lucrativas en las economías avanzadas, distinguiendo entre explicaciones basadas en factores de demanda y explicaciones basadas en factores de oferta. Dentro de los factores de demanda las teorías explicativas sobre el sector no lucrativo se subdividen en aquéllas que parten de una población demasiado heterogénea para que el sector público pueda atender adecuadamente su demanda de servicios públicos, y aquéllas que destacan el papel de las organizaciones no lucrativas cuando se trata de resolver problemas de costes de transacción en condiciones de información asimétrica. Las explicaciones desde la oferta colocan el énfasis en las motivaciones que mueven a los individuos a crear organizaciones donde se restringen las oportunidades para el lucro personal directo.

Algunos autores, Ben-ner y Van Hoomissen (1991 y 1992) y Schiff y Weisbrod (1991) defienden de forma convincente que los factores de oferta y demanda actúan de forma interrelacionada. Esta propuesta se tiene en cuenta en esta tesis a la hora de plantear y resolver un análisis empírico que contrasta la hipótesis de que la difusión de las organizaciones no lucrativas en las comarcas catalanas, obedece a los factores explicativos de oferta y demanda propuestos en la literatura.

El sector no lucrativo comprende en Cataluña unas 22.000 organizaciones, de las que la mitad produce servicios de cultura, educación y servicios sociales. El contraste empírico pone de manifiesto que los factores explicativos de la difusión de las organizaciones no lucrativas difieren entre los distintos subsectores. Concreta-

mente, se comprueba que el conjunto del sector no lucrativo, y los subsectores de educación y servicios sociales responden a una lógica de bienes de confianza<sup>1</sup>, mientras que el subsector de cultura responde a un tipo de bien colectivo<sup>2</sup>. Por último, se comprueba que el sector público parece incidir de forma complementaria en el desarrollo del sector lucrativo.

## **5. LA DEMANDA DE SERVICIOS A LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DONANTES DE TIEMPO Y DINERO**

El tercer capítulo se adentra en el análisis de uno de los fenómenos en apariencia bastante extendido y fundamental para la existencia del sector no lucrativo: las donaciones de tiempo y dinero de las personas a las organizaciones no lucrativas. La intención de este análisis es estudiar las características socioeconómicas de quienes realizan las donaciones privadas. Por ello, se considera al donante de tiempo y dinero como una persona que compra bienes y servicios que serán consumidos por otras personas. El donante, como demandante-comprador, responde a tres condicionantes básicos: la existencia de incentivos fiscales a las donaciones, el nivel de provisión de bienes públicos por el Estado y la motivación, altruismo puro o impuro, que mueven su conducta. Algunos de estos condicionantes no son directamente observables y deben aproximarse por variables relativas a características socioeconómicas de la población donante. El estudio del comportamiento del donante diferencia, *a priori*, la decisión de dar o no y la decisión de cuánto dar si se responde afirmativamente a la primera pregunta, (Bergstrom Blume y Varían, 1986; Jones y Marriott, 1994; Smith, Kehoe y Cremer, 1995).

El contraste empírico de las premisas sobre el comportamiento de los donantes, se realiza a partir de una encuesta que responden 500 familias residentes en Zaragoza y de las que se conocen características socioeconómicas y su comportamiento reciente como donante o voluntario. Los resultados confirman que, efectivamente, hay un proceso de decisión separado en dos etapas, cada una de las cuales obedece a factores diferentes, ya fundamentado teóricamente por Bergstrom Blume y Varían (1986). Las decisiones de donar tiempo (trabajo voluntario) y dinero se revelan como complementarias, al igual que ocurre en Dye (1980), Menchick y Weisbrod (1987) y Brown y Lankford (1992). Por otra parte, la asociación positiva de la donación de tiempo y dinero con el nivel educación formal de los donantes, pone de manifiesto una vez más que la demanda de bienes públicos a las organizaciones

<sup>1</sup> Los bienes de confianza son bienes mixtos para los cuales existen problemas relevantes de información asimétrica y poseen un cierto grado de no exclusividad en el consumo (Ben-ner y Van Hoomissen, 1992).

<sup>2</sup> Los bienes colectivos se asocian con los bienes públicos puros, los bienes de beneficencia y bienes mixtos cuyo consumo implica la existencia de no exclusividad, (Ben-ner y Van Hoomissen, 1992).

no lucrativas obedece, entre otras razones, a la heterogeneidad en las preferencias de la población demandante.

## **6. ESTUDIO MICROECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. UN ANÁLISIS APLICADO A LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO**

En el cuarto y último capítulo de la tesis se centra en el estudio de la conducta de la organización no lucrativa y en los mecanismos que interna y externamente contribuyen a que dicha conducta de resultados eficientes, tanto desde el punto de vista social como privado. Las bases conceptuales del análisis se extraen de la teoría de los derechos de propiedad y la aplicación empírica se realiza a partir de la información disponible sobre cincuenta organizaciones no lucrativas de ayuda al desarrollo (ONGD).

Como ocurre en la gran empresa privada donde los accionistas privados son muy numerosos y no supervisan directamente a los gestores, las organizaciones no lucrativas de gran tamaño establecen mecanismos de control interno que se basan en separar en órganos distintos los procesos ejecutivos (encargados al equipo de dirección) y los procesos de control (encargados a los propietarios o a sus representantes). Cuando las acciones de la empresa privada cotizan en bolsa, la amenaza de una toma de control externo constituye un estímulo más para que los gestores actúen en beneficio de los accionistas propietarios. La organización no lucrativa no está sujeta a la amenaza de toma de control, pero en cambio sus directivos están sujetos al escrutinio de colectivos que, como los voluntarios, procurarán que su contribución a la organización se realice atendiendo a los objetivos sociales por los que se crea, y no a los objetivos particulares del equipo directivo.

La búsqueda de la eficiencia, proveer a los clientes de los productos que demandan al mínimo coste, se incentiva también a través de la competencia con la que las empresas se disputan el mercado. Las organizaciones sin ánimo de lucro, en la medida en que se disputan el mercado de donantes y que del éxito en esa disputa depende una parte sustancial de sus ingresos, están sometidas también a la disciplina de las leyes del mercado y la competencia, Steinberg (1986) y Rose-Ackerman (1987).

En el capítulo cuarto se profundiza en estas consideraciones y se derivan proposiciones empíricamente contrastables, a partir de las cuales se lleva a cabo un estudio empírico de las organizaciones no gubernamentales de ayuda al desarrollo en España.

El sector español de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo está formado por más de 150 organizaciones, la mayoría de reciente creación. Estas organizaciones desarrollan actividades dirigidas a “canalizar recursos económicos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados en forma complementaria a los que realizan los gobiernos y organismos internacionales. Esta acción se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo de nuestra sociedad en torno a las realidades de los países del Tercer Mundo y la interdependencia Norte-Sur, y con las actividades de “lobby” o presión política ante los gobiernos y los organismos”, (Zavala Matulic, 1994, p. 215). Las cincuenta organizaciones para las que existe información disponible generaron, en 1992, 12.842 millones de pesetas y en 1993 a 16.114 millones de pesetas, de los que el 50 y el 44 por 100, respectivamente, son aportaciones privadas. En 1993 estas organizaciones contaban con 14.508 trabajadores, de los cuales el 79 por 100 son voluntarios.

Del estudio del nivel de costes y productividad de estas organizaciones, no se observan diferencias sustanciales por la diferente naturaleza de los propietarios o la forma jurídica adoptada, pero sí, en cambio, se detecta una importante influencia de la variable dimensión debido a las economías de escala que presenta la actividad productiva. El estudio de la demanda de servicios a las ONGD detecta la existencia de un mercado de donaciones que, previsiblemente, actúa como control externo desde el punto de vista social sobre los objetivos de los promotores de las ONGD. En este sentido, la evidencia empírica resulta consistente con las premisas establecidas desde la teoría de la competencia monopolística.

## 7. CONCLUSIONES

Por último, esta tesis pretendía llamar la atención sobre la necesidad de que en España se profundizara en el estudio teórico y empírico del comportamiento de las ONL, desde la perspectiva del análisis económico. En nuestra opinión, las posibilidades de estudio y reflexión que ofrece la racionalidad económica no se agotan con el espacio del lucro y del beneficio individual, sino que se extiende también al terreno de la provisión privada de bienes públicos, donde las actividades no lucrativas de las personas adquieren especial protagonismo. Más aún si tenemos en cuenta que, como preconizan algunos, las ONL van a tener un protagonismo creciente en el futuro desarrollo de las actividades y servicios que integra el actual Estado del bienestar. Responder con rigor a preguntas como ¿qué demanda de bienes y servicios están satisfaciendo las ONL?, ¿qué influencia tienen las ayudas públicas sobre las actividades de las ONL y cómo deben instrumentarse?, ¿qué papel deben jugar los incentivos fiscales en la orientación y materialización de las decisiones de los agentes privadas?, ¿cómo creamos condiciones internas y externas que muevan a las

ONL hacia la eficiencia social?, contribuiría enormemente a consolidar un campo de estudio y análisis, del cual deberían surgir recomendaciones de interés para la formulación de políticas públicas y para la gestión de organizaciones no lucrativas.

Finalmente, solamente señalar algunas de las publicaciones que se derivaron de esta tesis:

MARCUELLO, C. y SALAS, V. (2001). Nonprofit Organizations, Monopolistic Competition and Private Donations: Evidence from Spain. *Public Finance Review*, 29(3), pp. 183-207.

MARCUELLO, C. y SALAS, V. (2000). Money and Time Donations to Spanish Non Government Organizations for Development Aid. *Investigaciones Económicas*, 24(3), pp. 351-392.

GARCÍA I. y MARCUELLO, C. (2001). A Household model of charitable contributions and tax incentives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), pp. 159-181. ISSN: 1467-8292.

GARCÍA, I. y MARCUELLO, C. (2002). Modelo Familiar de Donaciones a las Organizaciones No Lucrativas. *Información Comercial Española*, 797, febrero, pp. 179-193,

MARCUELLO, C. (2001). Trabajo no remunerado: la aportación de trabajo voluntario a las Organizaciones No Lucrativas en un contexto familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10, pp. 381-396

MARCUELLO, C. (2000). Las Organizaciones No Lucrativas. *Economistas*, 83, pp. 36-44.

MARCUELLO, C. (1999). Análisis de la conducta y eficiencia de las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo Españolas. *Información Comercial Española*, 778, pp.181-196.

MARCUELLO, C. (1999). Determinantes del Comportamiento de las Contribuciones de Dinero a las Organizaciones No Lucrativas. *Información Comercial Española*, 775, pp. 137-148.

MARCUELLO, C. (1998). Determinants of the Non-Profit Sector Size: An Empirical Analysis in Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 69(2), pp. 175-192.

MARCUELLO, C. (1997). Factores Determinantes del Tamaño del Sector No Lucrativo. Estudio de la Difusión del Sector No Lucrativo en las Comarcas Catalanas. *Hacienda Pública Española*, 141/142(2/3), pp. 335- 350.

## BIBLIOGRAFÍA

BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1987). La economía social en España. En: J. L. Monzón y J. Defourny (dir), *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública*. Valencia: CIRIEC.

BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1996). La economía social desde una perspectiva española. *Ekonomiaz*, 33, pp. 140-153.

BEN-NER, A. y VAN HOOMISEN, T. (1991). Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: a Demand and Supply Analysis. *Annals de Economie Publique, Sociale et Cooperative*, 4, pp. 519-550.

BEN-NER, A. y VAN HOOMISEN, T. (1992). An empirical investigation of the joint determination of the size of the forprofit, nonprofit and government sectors. *Annals de Economie Publique, Sociale et Cooperative*, 63(3), pp. 391-415.

BEN-NER, A. y GUI, B. (ed.) (1993). *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*. The University Michigan Press.

BERGSTROM, T., BLUME, L. y VARÍAN, H. (1986). On the private provisión of public goods. *Journal of Public Economics*, vol. 29, n2 1, February, pp. 25-49.

BILLIS, D. y HARRIS, M. (eds.) (1996). *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management*. London: Centre for Voluntary Organisation.

BROWN, E. y LANKFORD, H. (1992). Gifts of money and gifts of time. Estimating effects of tax pnces and available time. *Journal of Public Economics*, vol. 47, n2 3, April, pp. 321-341.

CABRA DE LUNA, M. A. (1992). Estudio sobre las donaciones benévolas y el voluntariado en España. *Boletín de Estudios y Documentación*, n2 1, pp. 20-56. (CEBS) Comité Español para el Bienestar Social.

CASADO, D. (dir.) (1992). *Organizaciones Voluntarias en España*. Barcelona: Hacer Editorial.

CLOTFELTER, C. T. (ed.) (1992). *Who benefits from the Nonprofit Sector?* Chicago: The University of Chicago Press.

DYE, R. (1980). Contribution of volunteer time: some evidence on income tax effects. *National Tax Journal*, vol. 33, n21, pp. 89-93.

DOYLE, L. P. (ed.) (1996). *Funding Europe's Solidarity: Resourcing Foundations, Associations, Voluntary Organisations and NGOs in the Member States of the European Union*. Brussels (Belgium): Association for Innovative Cooperation in Europe.

JAMES, E. (1987). The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. En: W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.

JAMES, E. (ed.) (1989). *The Nonprofit Sector in International Perspective*. Oxford University Press, New York: Yale Studies on Nonprofit Organizations.

JONES, A. y MARRIOT, R. (1994). Determinants of the level and methods of charitable giving in the 1990 Family Expenditure Survey. *Applied Economics Letters*, vol. 1, n 11, November, pp. 200-203.

MENCHICK, P. L. y WEISBROD, B. A. (1987). Volunteer labor supply. *Journal of Public Economics*, vol. 32, n 2, March, pp. 159-183.

POWELL, W. W. (ed.) (1987). *The Nonprofit Sector. A research Handbook*. New Haven and London: Yale University Press.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (1991). La división social del bienestar: posibilidades y límites de la gestión mixta del Estado de Bienestar. *Economistas*, n2 51, pp. 42-47.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (1995). Estado de Bienestar y sociedad civil en España: hacia una división pluralista del bienestar. *Hacienda Pública*, n2 1, pp. 91-104.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. y MONSERRAT CODORNIÚ, J. (1996). *Las entidades voluntarias en España*. Estudios. Ministerio de Asuntos Sociales,.

RODRÍGUEZ-PINERO *et al.* (1993). *El sector no lucrativo en España*. Colección Solidaridad, 5, Madrid: Fundación ONCE, Escuela Libre Editorial.

ROSE-ACKERMAN, S. (ed.) (1986). *The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy*. Oxford and New York: Oxford University Press.

ROSE-ACKERMAN, S. (1987). Ideáis versus dolars: donors, charity managers, and goverment grants. *Journal of Political Economy*, vol. 95, n9 4, pp. 810-823.

ROSE-ACKERMAN, S. (1996). Altruism, Nonprofits, and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, vol. 34, June, pp. 701-728.

SAJARDO MORENO, A. (1996). *Análisis Económico del Sector no Lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, Libros.

SALOMÓN, L. M. y ANHEIR, H. K. (1992a). In search of the nonprofit sector I: The question of definitions. *Working Papers* Number 2. The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.

SALOMÓN, L. M. y ANHEIR, H. K. (1992b). In search of the nonprofit sector II: The problem of classification. *Working Papers*, Number 3. The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.

SALOMÓN, L. M. y ANHEIR, H. K. (1994). *The Emerging Sector. An overview, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project Studies*. The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.

SARASA URDIÓLA, S. (1994). La sociedad civil en la Europa del sur. Una perspectiva comparada de las relaciones entre Estado y asociaciones altruistas. En: *III Seminario de Política Social "Gumersindo de Azcárate"*, Madrid, Septiembre.

SCHIFF, J. y Weisbrod, B. (1991). Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. *Annals de Economie Publique, Sociale et Cooperative*, n 4, pp. 619-639.

SMITH, V. H., KEHOE, M. R. y CREMER, M. E. (1995). The private provisión of public goods: altruism and voluntary giving. *Journal of Public Economics*, vol. 59, pp. 107-126.

STEINBERG, R. (1986). The revealed objective functions of nonprofits firms. *Rand Journal of Economics*, vol. 17, n 4, Winter, pp. 508-526.

SUBIRATS, J. (1992). Administración Pública y Mercado. *Información Comercial Española*, n 712, pp. 33-42.

WEISBROD, B. A. (1975): "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a Three-Sector Economy", *Altruism, Morality and Economic Theory*, E.S. Phelps, New York, Russell Sage Foundation, pp: 171-195.

WEISBROD, B. A. (1988): *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, London.

ZAVALA MATULIA (1994): "Las ONGD en España. Origen y evolución", en *Directorio ONGD 1994*, Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo, pp. 215-224.

**III.**  
**GOBIERNO CORPORATIVO**  
**Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**



## CAPÍTULO 16

# ÁMBITO INSTITUCIONAL EN LA GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Juan José Durán Herrera\*

### 1. INTRODUCCIÓN

La empresa modelo del sistema de economía de mercado, avalada teóricamente por Milton Friedman, en su conocido y celebrado artículo publicado en *New York Times* en 1970, ampliamente difundido y citado, se fundamenta en que la única responsabilidad social de la empresa es la obtención de beneficios, máximos, asumiendo que en el mundo ha de primar una libre y abierta competencia. La consecución del máximo beneficio como objetivo principal, y prácticamente único, al que se supeditan todos los demás, facilita la toma de decisiones y conlleva a su internalización en toda la actividad empresarial. Los problemas éticos son exclusivamente del ámbito individual y del Estado. Las externalidades pueden ser tratadas por el gobierno mediante la regulación y los impuestos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en las decisiones de producción y consumo, tanto a nivel doméstico como internacional, se generan externalidades con efectos negativos para los agentes no participantes en estos procesos. Estos efectos se manifiestan en el deterioro del medioambiente (calentamiento global, sobreexplotación de recursos naturales), y en ocasiones con impacto negativo en comunidades. Las decisiones de la empresa se toman para maximizar el valor para el accionista. Existe una distribución asimétrica de la propiedad del capital de las empresas: hay una importante concentración de propiedad en manos de pocos accionistas. Las decisiones están sujetas a la lógica de supervivencia competitiva propia del mercado.

---

\* Las bases fundamentales de esta contribución consideran, algunos de los fundamentos de ciertos trabajos del profesor Vicente Salas Fumás (2007, 2011, 2020).

A nivel personal estimo oportuno señalar que mi relación con Vicente Salas comenzó hace casi 50 años cuando ambos regresamos a España después de nuestros estudios en EE. UU. Desde entonces he tenido la suerte de haber mantenido una estrecha relación personal (de amistad) y académica con el profesor Salas. En el mundo académico han sido muchos los encuentros y colaboraciones en seminarios, conferencias, congresos y tesis doctorales. El profesor Salas ha sido miembro del Consejo de Redacción de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* durante el periodo 2009-2019; revista que ha sido dirigida por el autor de estas líneas.

La responsabilidad primaria de la empresa, como organización económica, es la generación de beneficios como medio para sobrevivir y desarrollarse, crecer. Es decir, si la empresa obtiene ingresos (del mercado) superiores a los costes (pagos) en que se incurre al transformar recursos (trabajo, materiales, energía, servicios de administración y gestión) en bienes y servicios para sus demandantes (clientes, consumidores) genera beneficios que puede distribuir y reinvertir para crecer. Con el margen obtenido se remunera al ahorro (al capital financiero aportado por los propietarios y a la deuda) para financiar inversiones, activos. La búsqueda y obtención de un beneficio económico por parte de las empresas no es un tema ético en sí mismo, lo es, en cambio, el cómo se obtiene: la ética y la economía son inseparables. Hay que lograr el final de la generación de beneficios sin ética (World Economic Forum, 2021).

El marco de análisis sobre el funcionamiento de la economía de un país y de sus organizaciones se configura a través de la ley, la ética y la política. Sus instituciones permiten evaluar el comportamiento de individuos, organizaciones y empresas a través de la rendición de cuentas demandada. En una economía globalizada, en la que prima la interdependencia económica, la distancia institucional, económica y cultural entre los países y áreas geográficas muestran instituciones diferenciadas en el control (rendición de cuentas) del comportamiento de empresas, organizaciones e individuos. En un contexto institucional multinivel se ponen en evidencia diversas disfunciones y fricciones institucionales, fallos de mercado y conflictos de intereses que marcan la senda de la coevolución de la gobernanza internacional.

## **2. EL MODELO DE EMPRESA DEL SISTEMA DE ECONOMÍA DE MERCADO**

En el mundo competitivo de la economía de mercado los contratos son completos en el sentido que especifican todas las contingencias relevantes sin coste alguno. Pero si los contratos son incompletos las decisiones de la empresa pueden afectar no solo a los accionistas sino también a los grupos interesados que configuran la empresa (trabajadores, proveedores, clientes, administraciones públicas y sociedad en general). Si una empresa desaparece, fracasa, se ven afectados los trabajadores, los clientes y consumidores, los proveedores, los acreedores y la Administración Pública. En este sentido se debería de maximizar el valor de la empresa y no solo observar la riqueza para el accionista si se quiere añadir valor para la economía en su conjunto. Las reglas del juego fundamentadas en la competitividad basada en beneficios son muy restrictivas, y en cierta medida alejadas de lo deseable en una realidad compleja como la que vivimos a nivel mundial.

Las grandes empresas en general y las multinacionales en particular tienen interiorizado que en el desarrollo de su actividad su único objetivo es la generación de

beneficios y para ello tratan de influir en los procesos democráticos de los países y pueden ser determinantes junto a otras instituciones importantes en la elección de los presidentes de gobiernos. Ejemplo reciente y significativo, por su impacto nacional e internacional, podemos referirnos a las elecciones en EE. UU. en 2016; el presidente elegido ha mostrado actitudes contra la democracia. En este sentido como indica M. Wolf, en el título de su artículo: “hay una línea directa desde Milton Friedman al asalto a la democracia de Donald Trump” lo que hace dudar del “sistema para la creación de las reglas del juego”. Como se ha señalado, la elección de Donald Trump fue la consecuencia y no la causa de un periodo (una década) anti-democrático en EE. UU. (Rothstein, 2021). Cuando tenemos en cuenta a las grandes corporaciones, con poder de mercado y claro poder político que se manifiesta en poder de regulación, si el objeto relevante o único es la maximización del valor para el accionista, puede no ser bueno para la sociedad.

El objetivo de las empresas demasiado grandes para ser reguladas (Blackrock, Google, Facebook, Amazon, DuPont, Monsanto, por ejemplo) debería de orientarse a maximizar el bienestar social, la utilidad para la sociedad como un todo y no como objetivo prioritario la maximización de la riqueza de los accionistas (Hart y Zingales, 2017; Zingales, 2020), y de los directivos cabría añadir. Para las empresas que no disponen de poder de mercado y poder de influencia sobre la regulación a adoptar por los países, ni sobre los procesos de elecciones políticas, el objetivo a lograr es la maximización del bienestar del accionista y su contribución al bienestar colectivo. El capitalismo moderno ha venido mostrando en las cuatro últimas décadas que en el proceso de generación de riqueza de una economía y de su sociedad se remunera más y mejor la extracción que la creación de valor (Mazzucato, 2021). Previo, a la revolución conservadora angloestadounidense, iniciada partir de 1979 con las elecciones de los presidentes Reagan y Thatcher, se partía de un estancamiento económico y elevada inflación en un marco de huelgas y conflictos sociales y efectos internacionales de las crisis del petróleo de 1973-1979. El proceso neoliberal iniciado asumía el decálogo del denominado Consenso de Washington consistente en: desregulación, privatizaciones, menos impuestos, globalización y, de manera especial, confianza en el poder de la eficiencia de los mercados. La docencia e investigación en Finanzas, y los posgrados en Dirección de Empresas, asumieron de forma generalizada que el objetivo de la empresa se explicita con la maximización de la posición de riqueza de los accionistas (alineado con la remuneración a los directivos). El cumplimiento de ese objetivo, apoyado por la presión de los mercados financieros y de los analistas, han orientado las decisiones con una marcada visión del corto plazo y al logro de resultados informados consistentes con la creación de valor para el accionista.

Las acciones/actividades de una empresa pueden incidir sobre: la calidad y seguridad de los productos; las condiciones de trabajo: seguridad, discriminación (por género, religión o etnia), trabajo forzoso y escasamente remunerado (explotación), trabajo infantil; afectar al medioambiente: contaminación, degradación del entorno, residuos, comunidades étnicas; y manifestarse en irresponsabilidades sociales y políticas: sobornos, corrupción, manipulación de información (datos), alteración artificial del valor de la empresa, creación de pasivos intangibles (Durán y García, 2016)

### **3. LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD ACTUAL Y LAS REGLAS DE JUEGO**

Las reglas del juego son las que la sociedad establece para organizarse a través de la ley, la ética, la política y las prescripciones normativas de las culturas y con ellas evaluar el comportamiento de individuos, organizaciones y empresas. La moral y las reglas de conducta de ella derivadas establecen sanciones (culpa o rechazo social) y proporcionan internamente satisfacción o sentido de culpa. Las sanciones morales en su vertiente externa pueden ser costosas si dañan la reputación (activo intangible) con independencia del sentido de culpa individual. La ética proporciona principios universales y estudia el comportamiento moral, siendo por tanto objetiva; se ocupa de lo que es justo y bueno con independencia de las fronteras nacionales y de periodos concretos de la historia; la ética evita daños sociales. Existen principios éticos que son aplicables tanto a las personas como a las organizaciones, gobiernos y negocios.

El debate sobre el papel de la empresa en la sociedad y en la economía, más allá de la única preocupación y consideración de la generación de beneficio y valor para el capital-propiedad (los accionistas), ha existido en un ámbito académico relativamente reducido, aunque en los últimos años creciente, creándose progresivamente una nueva forma de pensar en torno a la empresa una perspectiva con la denominación de responsabilidad social corporativa (RSC) o de la empresa (RSE). Las propuestas acerca de las reformas de la empresa terminan planteando cambios en el contrato social con la intención de que se pueda alcanzar un cierto equilibrio (dinámico) entre Estado, sociedad civil, mercado y empresa de forma que se compartan responsabilidades en la consecución de objetivos sociales basados en la prosperidad, inclusión y sostenibilidad (Salas, 2007, 2020, 2021). Se debate sobre los estándares medioambientales, sociales y de gobierno. Gestoras de inversión demandan a grandes empresas una mayor información sobre la sostenibilidad de sus inversiones, lo que demanda exige la adopción de métricas. Las entidades financieras, ante los compromisos de los grandes inversores institucionales, van adoptando una actitud muy proactiva en el cumplimiento de los estándares más exigentes en esta materia.

En las decisiones de producción y consumo, tanto a nivel doméstico como internacional, se generan externalidades con efecto negativo en agentes no participantes en estos procesos<sup>1</sup>. Estos efectos se manifiestan en el deterioro del medioambiente (calentamiento global, sobreexplotación de recursos naturales), y en ocasiones con impacto negativo en comunidades indígenas-autóctonas. Adicionalmente, la globalización y la consiguiente fuerte interdependencia internacional entre países se ha manifestado también en desigualdades, corrupción, elusión y evasión fiscal, blanqueo de capitales. Hacer frente a estas situaciones requiere tanto de la cooperación de los Estados en materia fiscal, social y medioambiental, como de la acción de organismos internacionales y, de manera especial, de un funcionamiento de los mercados basado en valores, consecuencia de acciones de las empresas que generen valor conjunto para los grupos interesados. Los retos de sostenibilidad global se sintetizan en los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas y que pueden servir de guías para las empresas en la elaboración de estrategias de sostenibilidad.

Las instituciones establecen las reglas del juego que las organizaciones han de contemplar para desarrollar sus cometidos (North, 1990). Estas instituciones son de tipo formal (leyes y regulaciones) y de carácter informal (valores, convenciones, códigos de conducta) y que Scott (1995) diferencia entre regulativas, normativas y cognitivas. La dimensión regulativa se refiere a la legislación aplicable de ámbito nacional y de carácter internacional; el sistema legal y la Moral orientan conjuntamente las actuaciones sociales. La ley resuelve problemas y establece sanciones por el no cumplimiento (hacer o no hacer algo). La dimensión normativa se refiere al dominio cultural, incluyendo los valores y normas compartidas en una sociedad; incluye valores sociales sobre el comportamiento y objetivos humanos socialmente aceptables, por ejemplo, obtención de beneficios y las formas correctas o no de obtenerlos, economía sumergida, corrupción, impunidad, etc. La dimensión cognitiva se refiere a la percepción de los diferentes agentes de la sociedad, reflejo del conocimiento empresarial y económico acumulado que las organizaciones del país comparten. Incluye las decisiones y diseño de estructuras exitosas realizadas por otras organizaciones y que pueden crear tendencias al isomorfismo. Las instituciones normativa y cognitiva suelen cambiar de manera lenta y evolutiva y con inercia, mientras que las instituciones regulativas son diseñadas por el gobierno, por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial y por las áreas burocráticas de las organizaciones (Williamson, 2000). El cambio institucional es un proceso complejo que

---

<sup>1</sup> A título de ejemplo, el coste ambiental del transporte realizado por las aerolíneas Lufthansa y American Airlines ascendió a 2.300 y 4.800 millones de dólares, respectivamente, superiores en ambos casos a los beneficios contables informados por las empresas. Lógicamente, la contabilización de estos costes obligaría a las empresas o bien a subir precios, lo que reduciría la demanda de viajes y la contaminación, reducir costes o a salir del mercado (Cohen, R. y Serafeim G., 2020).

rompe (modifica) el *statu quo* alterando la situación existente o creando una nueva (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009).

Los principios democráticos deben influir en el comportamiento de las organizaciones. En 2010 con la decisión de la Corte Suprema de EE. UU. de aceptar la canalización de fondos hacia la política, como medio de protección del discurso corporativo de la empresa, se legitima una nueva deriva democrática (Reich, 2016, 2018). En las elecciones estadounidenses de 2016 los cien más ricos, con el 1 por 100 del PIB (24.949 personas), registraban el 40 por 100 de todas las contribuciones a las campañas electorales. Las empresas aportaron en donaciones para las elecciones (presidenciales, al Senado y al Congreso) 3,4 mil millones de dólares. En cambio la contribución de los sindicatos ascendió a 213 millones de dólares. Las corporaciones y las rentas altas apoyaron a los republicanos que prometieron importantes rebajas de impuestos, cuya realización tuvo consecuencias, entre otras aumentar las desigualdades<sup>2</sup>. Pero las considerables cantidades de impuestos ahorrados fueron empleados, en gran medida, para distribuir dividendos y recomprar acciones propias de las empresas, a buenos precios, lo que representó importantes ganancias para los accionistas. Las empresas tecnológicas destinaron en 2019 más de cinco billones de dólares de beneficios a comprar sus propias acciones, y así elevar su valor bursátil, en lugar de reinvertir y generar nuevos empleos<sup>3</sup>. Según Slemrod (2019), en EE. UU. las ganancias de capital representan el 60 por 100 de los ingresos brutos de las 400 personas más ricas. La participación de los trabajadores en los beneficios empresariales no han recuperado los niveles anteriores a la crisis financiera de 2008. La retribución del trabajo ha disminuido en el conjunto de las economías avanzadas desde comienzo de la crisis en 2008 (Katz, Patterson y Van Reenen, 2020).

A nivel global, según Piketty (2021), antes de la Primera Guerra Mundial el 55 por 100 de la propiedad estaba en manos del 1 por 100 más rico, mientras que en la actualidad esta proporción se sitúa en torno al 25 por 100; el 50 por 100 más pobre de la población, que son cincuenta veces más numerosos que el uno por ciento, ostenta el 5 por 100 del patrimonio total. La disminución en la desigualdad de la riqueza ha beneficiado sobre todo a la denominada por Piketty clase media patrimonial (el 40 por 100 de la población entre el 10 por 100 más rico y el 50 por 100 inferior) pero ha favorecido muy poco a la mitad más pobre de la población.

<sup>2</sup> La inversión en las campañas electorales puede ser muy rentable. Por ejemplo, Pfizer contribuyó con un total de 16.000 millones de dólares y espera un ahorro fiscal para 2022 de 39.000 millones de dólares. GE, con una contribución de 20 millones, pudo obtener un retorno de 16.000 millones de dólares. Chevron donó 13 millones y recibirá 9.000 millones de dólares.

<sup>3</sup> En el seno de la OCDE se ha intentado llegar a un acuerdo sobre un impuesto digital global en el año 2020, pero EE. UU. abandonó este foro. La UE ha señalado que seguirán adelante con este proyecto para Europa, y esperan alcanzar un acuerdo en 2021.

El 1 por 100 de los ciudadanos estadounidenses controla el 40 por 100 de la riqueza nacional (Stiglitz, 2020). Asimismo, Credit Suisse (2020) estima que el 10 por 100 de los más ricos del mundo poseen el 85 por 100 de la riqueza mundial, y el 1 por 100 más rico, el 47 por 100 de la riqueza total, mientras que el 50 por 100 de los más pobres tiene el 1 por 100 de la riqueza. Asimismo, en un estudio reciente del Banco Central Europeo con datos de 22 países se muestra que el 1 por 100 más rico de la población posee un tercio de la riqueza y la mitad con menos recursos posee solamente un 3 por 100 de la riqueza total (Kapeller, Leitch y Wildauer, 2021). Como argumenta Stiglitz (2020), la desigualdad es mala para la economía y para la democracia. Las políticas monetarias y fiscal y la globalización han contribuido al aumento de la desigualdad (Reich, 2020).

La corrupción, entendida como abuso del poder público para beneficio privado, puede ser también una barrera para un cambio institucional positivo ya que dejaría de beneficiar a los actores implicados, que favorecerán el mantenimiento del *statu quo* (Breen y Gillanders, 2012; Misangyi, Weaver y Elms, 2008) a costa del desarrollo económico (North, 1990). La existencia de corrupción está relacionada con la calidad de las instituciones (Breen y Gillanders, 2012); calidad de la regulación, cultura nacional y costumbre de los negocios (en algunos lugares se considera que la corrupción es una práctica que facilita la realización de negocios). La corrupción influye y es influida por el entorno institucional (Cuervo-Cazurra, 2016). En 1964 el 29 por 100 de los norteamericanos opinaban que los gobernantes velaban por los grandes intereses del país. En 2013 lo creía el 79 por 100 y en 2014 el 63 por 100 consideraba que los miembros del Congreso estaban dispuestos a vender su voto por dinero o por obtener ayudas para las campañas electorales y manifestaban que el 59 por 100 lo estaban haciendo en la realidad (Rasmussen Reports, 2020).

La búsqueda de una legitimidad social nueva e inclusiva para seguir operando y haciendo negocios es, probablemente, lo que se asocia a las declaraciones de los miembros de la Business Roundtable (2019) en Estados Unidos y/o de los miembros del Foro de Davos. Otros estudios sobre la reforma de la empresa como The British Academy (2018, 2019), la Social Market Foundation (2020), vienen a señalar que se ha de producir un tránsito hacia una gestión empresarial orientada al conjunto de los grupos interesados en el buen funcionamiento de la empresa y, por tanto, de la sociedad (ha de primar una empresa social de mercado) (Piketty, 2021).

#### **4. LA RESPONSABILIDAD (EN LA GOBERNANZA) DE LA EMPRESA MULTINACIONAL**

Consideramos que una empresa es multinacional si posee y controla filiales en al menos un país extranjero, y puede ser vista como un sistema compuesto por una red de filiales internacionales integradas bajo un gobierno corporativo central, que

se articula (se relaciona) con el gobierno de las diferentes filiales y en un contexto dinámico de gobernanza nacional e internacional. La inversión directa en el exterior (IDE) es el modo a través del cual la empresa doméstica se convierte en multinacional. La inversión directa en el exterior es por naturaleza un vehículo a largo plazo de integración internacional, que relaciona las actividades empresariales del país de origen y de destino y a través de ellas con terceros países mediante comercio y alianzas estratégicas con otras empresas. La EM y sus filiales tienen personalidad jurídica independiente, son entidades separadas pero partes de una única organización económica que explica una gran parte del comercio, de la inversión y de la producción internacional. Con excepciones las empresas están sometidas, fundamentalmente, a las legislaciones (e instituciones) domésticas de los países en los que están registradas y operan. Los cambios de entorno institucional se relacionan con gobiernos, agencias supranacionales, mercados y competencia y demandas de la sociedad civil (García-Cabrera y Durán, 2017). La evolución de la gobernanza y de la demanda de responsabilidad social corporativa (RSC) responde, en cierta manera, a la necesidad de dar respuesta a los fallos del capitalismo global (fallos institucionales, fallos morales, corrupción y sobornos, ciberataques, terrorismo, poder de mercado) (Dunning, 2003). A nivel global cohabita el “mercado libre” de occidente en paralelo con un capitalismo de Estado chino, con importantes empresas multinacionales de propiedad estatal (Cuervo-Carrunza, 2018; OCDE, 2017; Durán y Álvarez, 2019).

La EM ha de contemplar (entender) las estructuras legales, cognitivas y normativas de los países en que localiza sus inversiones directas, sus filiales, para ganar legitimidad e identificar oportunidades. En caso contrario (inadaptación) puede incurrir en costes, en su caso, por encima de los de tipo legal. Es decir, si la empresa no absorbe los pasivos de extranjería puede incurrir en desventajas competitivas. Asimismo, empresas de países emergentes pueden también incurrir en pasivos de origen (Pant y Ramachandran, 2012), costes de procedencia debido a la distancia institucional y cultural entre país de origen y de destino (países avanzados, principalmente). En ambos se trata de la gestión de diferencias. Falta de normas legales y amplia distancia institucional en países menos desarrollados puede dar lugar a abuso, negligencias y despreocupación del impacto social de las inversiones directas de estas empresas<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Como ejemplos podemos mencionar: Exxon Valdez en Alaska (1989); Baia Mare gold mine en Rumania (2000), Golfo de México por BP (2010); trabajo infantil en las cadenas de aprovisionamiento indias (también utilizados por empresas hindús) empleado por EMs como: Bayer, Advanta, Monsanto, Emergent Genetic, etc.); uso de trabajo forzoso en Burma (empresa Total); utilización de agua con pesticidas por CocaCola; daños medioambientales en Níger, Ecuador, Chad, etc., por Shell, Chevron Texaco, ExxonMobil, etc.; escándalo de corrupción de OHL en México; Fusión Bayer-Monsanto; emisiones de Volkswagen. Constructora brasileña Odebrecht. Asimismo, se podría añadir una amplia lista de malas prácticas bancarias de grandes bancos, así como manipulación de los tipos de cambio y tipos de interés y creación de deuda tóxica, creación de cuentas bancarias ficticias (WellsFargo) que ha dado lugar a grandes multas en EE. UU. y Europa y a cambios en la regulación.

Las EM explican una gran parte de la economía mundial en términos de generación y transferencia de tecnología, comercio exterior y finanzas internacionales<sup>5</sup>. Asimismo, pagan mejores salarios que la media nacional con mejores condiciones de trabajo y pueden contribuir positivamente al desarrollo industrial de los países en que operan. En general, las filiales de EM exportan más que la media del país, como muestra la evidencia empírica y se puede observar en los *World Investment Reports* de UNCTAD. Buenas políticas públicas facilitan los buenos resultados y malas políticas pueden amplificar los efectos negativos (sobreexplotación de recursos, por ejemplo). La EM puede ser vista como una red de filiales internacionales interconectadas entre sí y coordinadas y controladas por la sede central o sociedad matriz. Asimismo, las filiales forman parte de cadenas de valor domésticas e internacionales. La EM transfiere ventajas competitivas a sus filiales pero también riesgos. Por ejemplo, una mala praxis o un problema relevante en un país pueden afectar negativamente al resto de la organización y especialmente a la matriz.

Hace algo más de una década las 500 mayores empresas de la revista *Fortune* explicaban más del 90 por 100 del *stock* de inversión directa a nivel mundial y más de la mitad del comercio internacional. Si consideramos que una EM es global si al menos vende el 20 por 100 de su cifra total de ingresos en cada zona de la denominada Triada (EE. UU., Unión Europea y Japón-Asia), en 2004 únicamente nueve empresas de esas 500 tenían ese calificativo. La inmensa mayoría de esta población (320 de las 380 de las que se disponía de datos) tenían un carácter regional: por término medio, el 80 por 100 de sus ventas se generaban en la región de la triada de la que proceden (Rugman y Verbeke, 2004). Con datos de 2017 se alcanza la misma conclusión, la mayoría de las grandes empresas se orientan en gran medida hacia su país (región) de origen; 36 de ellas pueden calificarse de globales, según el criterio definido anteriormente (Rosa, Gugler y Verbeke, 2020). En la actualidad, la realidad de las grandes empresas ha variado en cierta medida debido a las grandes tecnológicas y de economía digital; que son actualmente las de mayor capitalización del mundo. En 2020, la lista de las 25 mayores con mayor valor bursátil, diez son tecnológicas y las siete primeras [la segunda es de petróleo, (Aramco, de Arabia Saudí)] son: Apple (con dos billones de euros), Microsoft (1,5), Amazon (1,3), Alphabet (1,0), Facebook (0,6) y Tencent (0,6); esta última es china, las otras estadounidenses. El lugar número 25 lo ocupa Roche (0,25), y de todas ellas 16 son de nacionalidad norteamericana. Doce años antes (2008), las empresas más valoradas eran las pertenecientes a los sectores del petróleo y

<sup>5</sup> Existe una gran asimetría por tamaño en las multinacionales; pocas de gran dimensión y la inmensa mayoría de menor peso relativo. Según datos recientes de *Fortune*, entre las 500 mayores empresas del mundo 124 son chinas y 121 estadounidenses. El índice de transnacionalidad (cuota relativa de activos, ventas y empleo en el exterior) de las cien mayores multinacionales se ha mantenido durante la última década en torno a un 65 por 100. El número de empresas tecnológicas y digitales en las cien mayores EM es significativo (13 en 2019), con un aumento progresivo en ventas y activos en el exterior (UNCTAD, 2020).

financiero. Según datos de *Fortune*, entre las 500 mayores empresas del mundo, 124 son chinas y 121 estadounidenses.

#### 4.1. Códigos de conducta para empresas multinacionales

Existen ejemplos llamativos sobre irresponsabilidades, malas prácticas, negligencias y catástrofes en las que han estado implicadas grandes multinacionales y que han tenido importantes efectos negativos sobre el medio ambiente, la naturaleza, comunidades autóctonas y de tipo social. Consecuencia de esta realidad han surgido reivindicaciones que en ocasiones se han traducido en cambios normativos y asunción de responsabilidad social de las empresas de los sectores implicados en dichos acontecimientos y establecimiento de Códigos de Conducta elaborados en el seno de organismos multilaterales, que contemplan los temas sensibles en el comportamiento de las EM. Como puede apreciarse en la tabla 1 los temas de preocupación internacional de esas empresas tienen que ver con el factor trabajo, con el medio ambiente, la transferencia de tecnología, precios de transferencia, impuestos y derechos humanos.

La sobreexplotación de los recursos naturales, el cambio climático (calentamiento global) y, el deterioro del medio ambiente, son el resultado de decisiones de producción y consumo que, a lo largo del tiempo, han ignorado sistemáticamente

Tabla 1

CÓDIGOS DE CONDUCTA PARA LAS EMPRESAS MULTINACIONALES ELABORADOS POR ORGANISMOS INTERNACIONALES. CATEGORÍAS TEMÁTICAS INCORPORADAS

	CCI	OCDE	OIT	UNCTC	Pacto mundial*
Prácticas de empleo	6	4	10	-	6
Protección del consumidor	-	1	-	2	-
Medio ambiente	2	4	-	4	3
Actividad política	-	2	-	3	1 <sup>(a)</sup>
Derechos humanos	-	-	-	5	-(b)
Transferencia de tecnología	4	3	-	2	-
Impuestos y precios de transferencia	1	2	-	1	-
Miembros institucionales	Empresas	Países desarrollados	Gobiernos, empresas, trabajadores	Mayoría de países en vías de desarrollo	Empresas, ONG, otras organizaciones

Notas: <sup>(a)</sup> Corrupción. <sup>(b)</sup> Declaración Universal de Derechos Humanos, 10 de diciembre de 1948.

CCI: Cámara de Comercio Internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE.

las consecuencias de las mismas para terceros que no participaban directamente de la producción-consumo; se generan externalidades. La producción es realizada por las empresas y por ello se tiende a imputarles los efectos externos generados por lo que se les pide responsabilidades (McKinsey, 2020).

Para que la producción final sea la socialmente deseable se debería considerar cuánto producir, el margen de beneficio de la empresa, el daño que se infringe en el medio ambiente, financiando proyectos que producen malas prácticas, por ejemplo. La responsabilidad de generar externalidades negativas, que dañan la sostenibilidad y el bienestar, en general, se traslada al Estado para que, a través de leyes y regulaciones, trate de corregir esos fallos de mercado. Desde la sociedad civil y privada han surgido también iniciativas de ONG de denuncia y concienciación social en contra de las externalidades que degradan el medio ambiente y a favor de la sostenibilidad.

Las EM pueden diseñar estrategias globales de responsabilidad compatibles con estrategias multidomésticas que tengan en cuenta las singularidades o especificidades de los países en los que las filiales están localizadas y desarrollan su actividad (Durán y Bajo, 2014). La estrategia de RSC ha de enfocarse a la creación de valor conjunto de la empresa, de los grupos interesados de la sede central (de la EM), de los propietarios de activos complementarios<sup>6</sup>, necesarios para la actividad internacional, así como con los grupos de interés de las filiales. La RSE puede ser un instrumento para minimizar los costes de agencia. Un planteamiento stakeholder normativo contempla el bienestar neto total para el conjunto de los grupos de interés de la empresa (Salas, 2011).

#### 4.2. Fiscalidad internacional de las empresas multinacionales

La EM con su red de filiales, y a través de filiales instrumentales (*holding*) situadas en países de baja tributación y poco riesgo político, puede hacer una planificación fiscal internacional eficaz: asignación de deuda, utilización de precios de transferencia y localización de la propiedad estratégica en filiales y maximizar los flujos de caja disponibles. Así, puede incrementar la deuda a filiales en países con elevada imposición y obtener rentas derivadas de la deducción de intereses (aumento del efecto apalancamiento) y, en paralelo, asignar beneficios a las filiales de países con baja imposición. Adicionalmente, la creciente pérdida de relevancia de la presencia física en los territorios para desarrollar la actividad empresarial faculta la reubicación de las bases imponibles del impuesto sobre sociedades hacia jurisdicciones

<sup>6</sup> Los activos complementarios pueden ser adquiridos comprando una empresa local en el país de destino de la IDE, creando una sociedad conjunta (*joint venture*) o mediante acuerdos contractuales (franquicias, licencias, *offshoring* externo).

fiscales de conveniencia. En este contexto, hay que situar los convenios bilaterales para eliminar la doble imposición internacional que se produce al tener que pagar impuestos sobre beneficios en el país de localización de las filiales y en el país de origen y de sede central de la matriz.

Las filiales instrumentales en paraísos fiscales, con función financiera, que pueden hipotéticamente pagar a terceros servicios (sobornos, comisiones) y remuneraciones variables a directivos con poca transparencia o ninguna. Pero estas filiales (*holding*) pueden también proporcionar neutralidad a sociedades conjuntas y estabilidad para accionistas internacionales procedentes de países con instituciones débiles. Estos escenarios de divergencias en la fiscalidad internacional han incentivado una fuerte competencia fiscal entre países.

La deducción de intereses de la deuda reduce la carga fiscal y el coste de capital de la empresa, incrementa la desigualdad y viene a constituir una financiación indirecta a los accionistas por parte de los contribuyentes, por una cuantía equivalente a la pérdida de ingresos fiscales de la deuda (Durán y Lamothe, 2020). También las filiales pagan a la matriz (o a la filial que gestiona los intangibles) por la marca, patentes, servicios administrativos minorando los beneficios declarados y los impuestos locales pagados<sup>7</sup>.

La competencia fiscal entre países dificulta que se alcancen acuerdos para que las EM paguen (justamente más impuestos<sup>8</sup> y que, por ejemplo, tributen por el volumen de negocios que realicen en cada país y no en función de los beneficios informados, no los que realmente habría que imputar). La denominada tasa Google parece ser una respuesta lógica (inicial) y proporcionada a la elusión fiscal llevada a cabo por estas grandes empresas. Ejemplos emblemáticos de la economía de nuestros días son las denominadas multinacionales GAFA.

—Google, Apple, Facebook y Amazon— aunque no son las únicas que eluden impuestos tienen más sutilezas debido a la relevancia de la intangibilidad de sus activos (escasa proporción de activos físicos) en la explotación de las posibilidades que brinda la fiscalidad internacional a las plataformas y comercio de servicios.

Según Tax Justice Network (TJN) el coste de los paraísos fiscales, con estimaciones de 2019, ofrece el siguiente perfil: la suma de pérdidas directas e indirectas por

<sup>7</sup> Google durante tres años ha transferido beneficios por un importe equivalente a 34.000 millones de dólares a Bermudas sin tributación alguna. Esta empresa se enfrenta a tres demandas antimonopolio en EE. UU. En España la filial de Google ha llegado a registrar unos gastos equivalentes al 96 por 100 de sus ingresos.

<sup>8</sup> El impuesto sobre la facturación en Europa de las grandes empresas tecnológicas (Google, Facebook, Amazon, Airbnb, Uber, etc.), fue considerado favorablemente por 23 países y vetado por cuatro argumentando razones formales e ignorando la existencia de elusión fiscal.

elusión y evasión fiscal a los paraísos fiscales asciende a 826.000 millones de euros. Asimismo, se estiman 360.000 millones de euros por flujos ilícitos internacionales; 206.000 millones de euros en transferencias de las EM a localizaciones de baja o nula tributación; 153.000 millones de euros de transferencias de los más ricos a estas localizaciones. También se estiman que las pérdidas fiscales ocasionadas por Holanda a países vecinos suman 30.670 millones de euros y las de Luxemburgo se elevan a 23.279 millones y de Irlanda a 13.348 millones de euros, siendo los quebrantos para España por elusión y evasión fiscal de 3.690 millones. Igualmente y a título ilustrativo se estima que los perjuicios de Islas Caimán a otros países se sitúan en 59.441 millones de euros. Un dólar ganado por los paraísos fiscales implica cinco de pérdida para el país eludido fiscalmente, España pierde el 13 por 100 del impuesto sobre sociedades (Zucman, 2019). Según las estimaciones señaladas el 40 por 100 de los beneficios de las grandes multinacionales son transferidos a los paraísos fiscales.

La fiscalidad, la injusticia fiscal, es un claro motor de la desigualdad. Existe una industria de la evasión fiscal que oculta beneficios, ingresos y riqueza (Sáez y Zucman (2020). La existencia de lagunas jurídicas y de debilidades institucionales y la competencia fiscal internacional provocada dificultan el dimensionamiento adecuado del Sector Público y de una progresividad fiscal necesaria para atender las necesidades de la sociedad (fiscalidad inclusiva).

En las últimas décadas se ha producido una competencia fiscal a la baja entre países. Así, se observa (OCDE, 2021) que el tipo medio de gravamen del impuesto de sociedades en los países más avanzados ha pasado de ser el 32 por 100 en el año 2000 al 23 por 100 en 2018. En ese sentido, existe la intención por parte de los principales países avanzados de establecer un tipo mínimo global en el impuesto sobre los beneficios de las empresas. También en el seno de la OCDE se está trabajando para establecer un marco global tributario adecuado para el nuevo entorno de la economía digital y que evite que las EM transfieran sus bases imponibles a localizaciones más laxas en la tributación.

## **5. GOBERNANZA EXTERNA DE LA EM**

Entendemos por gobernanza “interna” la distribución de poder en los órganos de gobierno de las empresas (de sus sociedades mercantiles), de lo que se ocupan los códigos de buen gobierno y normas sobre el funcionamiento de los consejos de administración. En este sentido, la gobernanza “externa” trata de las normas y recomendaciones de instituciones internacionales, y nacionales, sobre la actividad empresarial y sus efectos. Gobernanza implica la coordinación inter-

nacional de soberanía cedida por países a organizaciones multilaterales e internacionales para lograr un adecuado comportamiento en función de unos objetivos preestablecidos, que se suelen plasmar en recomendaciones sobre buenas prácticas, como la rendición de cuentas y la transparencia y normas de obligado cumplimiento. En este contexto la gobernanza, en general, puede ser vista como un sistema de normas, instituciones y prácticas que se ocupan de la forma en que los grupos de interés, desde el ámbito local al global, gestionan sus asuntos comunes, compartidos.

En primer lugar se pueden mencionar las normas sobre inversiones directas recibidas y emitidas hacia en el exterior. Desde la década de 1980 y especialmente durante los 1990 (y años sucesivos) la legislación nacional de prácticamente todos los países ha venido siendo modificada adoptando reglas liberalizadoras hacia la inversión directa y, en general, hacia las relaciones económicas internacionales, como puede observarse en las sucesivas ediciones del *World Investment Report* de la UNCTAD. Estos cambios han ido en paralelo con el diseño de incentivos fiscales, reducción de barreras administrativas, acuerdos de integración regional, creación de zonas económicas especiales también con modificaciones restrictivas que se refieren a cuestiones relacionadas con la seguridad nacional y con la consideración de que infraestructuras críticas o tecnologías clave sean de propiedad extranjera (UNCTAD, 2019).

Durante el periodo 1980-2019 se firmaron acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) estando en vigor 2.654<sup>9</sup> de ellos (UNCTAD, 2020). En la actualidad, según UNCTAD, 28 países cuentan con mecanismos de control previo sobre IDE. También podemos mencionar el mecanismo de control de inversiones extranjeras que adoptó la Unión Europea en marzo de 2019 (Reglamento 2019/452), aplicable a partir de octubre de 2020, siendo competencia de cada Estado la aprobación, prohibición o restricción de IDE.

Países avanzados, pero de escaso peso relativo en la economía mundial como, por ejemplo, Luxemburgo y Holanda son, junto a EE. UU., los que registran un mayor peso “aparente” en la IDE global. Estos figuran como los mayores receptores de IDE y junto a EE. UU., como los principales emisores de IDE. En realidad, Holanda y Luxemburgo son economías de tránsito, reciben inversiones directas de muchos países, en cierta medida en ETVE (entidades de tenencia de valores extranjeros) y a través de éstas realizan inversiones directas en el exterior. Esta situación se produce también de manera significativa en otros países como Hong Kong, Singapur,

<sup>9</sup> En 2018 se tenían registradas unas 5.400 zonas económicas especiales en 147 países; cuatro años antes el número ascendía a 4.000. España tiene vigentes 76 Acuerdos de Protección Recíproca de Inversiones.

Irlanda, Suiza, en cierta medida, refleja un aspecto financiero de la IDE<sup>10</sup>. Teniendo en cuenta los tránsitos intermedios de la IDE, la entrada total real de IDE es un 34 por 100 menor que lo que indica los datos del FMI (Lan y MilesiFerretti, 2017).

La EM puede ser contemplada como una entidad multinivel. Es una organización multipaís expuesta a diferentes planos de entornos institucionales lo que plantea la necesidad de estudiar la interacción bidireccional e influencia recíproca entre la EM y las instituciones de país de origen y destino y otras organizaciones (domésticas e internacionales). La EM ha de considerar las recomendaciones, normas y su relación con instituciones de diferente naturaleza por ejemplo con autoridades supranacionales (UE), con organizaciones internacionales (OMC, UNCTAD, MIGA, Bancos de Desarrollo Regional, etc.), instituciones específicas de los países en los que opera (a nivel nacional, regional o municipal). Estas organizaciones establecen: reglas internacionales (OMC), recomendaciones y códigos de conducta (ONU, OCDE, OIT), normas o recomendaciones para ser cumplidas a nivel nacional o regional (FMI, grupo Banco Mundial), encaminadas a crear estabilidad, aumentar la inversión y el comercio y el crecimiento económico. Algunas EM han adoptado y publicitado sus propios códigos de conducta. En este contexto hay que mencionar La Convención sobre corrupción de la OCDE de 1997 que fue adoptada por varios países. Con ese mismo objetivo se puede citar la *US Foreign Corruption Practices Act* (FCPA) (1988, 1998). Pero la corrupción en esos países avanzados ha sido en general una constante.

Desde el punto de vista de la coevolución, la EM ha de adaptarse a los cambios institucionales, para ganar legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983), pero también puede tomar acciones o medidas para influir el cambio institucional. Los cambios regulativos adoptados no siempre tienen los efectos esperados en el comportamiento de las multinacionales. Desde una perspectiva política la eficacia de las medidas utilizadas por el gobierno depende el poder económico de la empresa y condicionado por las oportunidades de negocio (Child, Rodrigues y Tse, 2012). Los cambios regulativos no son suficientes para alcanzar un cambio exitoso si la congruencia institucional falla (Fatas-Villafranca, Sánchez-Cholz y Jarne, 2007). Cambios institucionales en el entorno de la empresa no siempre provocan cambios internos en la EM para adaptarse a las nuevas

<sup>10</sup> Como factores de localización de ETV se pueden mencionar: regulación favorable, baja presión fiscal, confidencialidad y reducido riesgo país, facilidades para el desplazamiento internacional de bases imponibles a través de planificación fiscal, asignación de deuda y utilización de precios de transferencia, y localización de la propiedad estratégica de filiales. Así se incrementa la deuda a filiales en países con elevada imposición para deducción de intereses (aumento del efecto apalancamiento) y se asignan beneficios a las filiales de países con baja imposición (entre otras, Apple, Facebook, Google, Starbaugh en Irlanda, Luxemburgo y Holanda. Sobre la pérdida de ingresos fiscales de varios países por el entorno favorable a la elusión fiscal de Holanda, Luxemburgo, Irlanda, Suiza y otros. La red internacional Tax Justice Network estima que la fiscalidad de Holanda provoca una pérdida de más de 9.000 millones de euros al resto de países de la Unión Europea.

condiciones o reglas introducidas, lo que exige análisis de las relaciones de agencia que se introducen en la creación y cambio institucional. Desde esta perspectiva las EM pueden ser consideradas emprendedores institucionales y agentes de cambio (Cantwell, Dunning, y Lundan, 2010; García-Cabrera y Durán-Herrera, 2016) que pueden movilizar recursos para transformar o crear instituciones en su propio interés (DiMaggio, 1988; Krug y Hendrichske, 2008), e imponer restricciones institucionales a otros actores. (Ingram y Silverman, 2002)

En el periodo 1987-2019 se han planteado 1.023 disputas entre Gobiernos y EM (UNCTAD, 2020). Las instituciones de arbitraje comúnmente utilizadas para dirimir las discrepancias entre ambas partes son: The International Centre for Settlement of Investment Disputes (ICSID), del Banco Mundial, The Arbitration Rules of the United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL), seguidas de otras de carácter privado como por ejemplo Stockholm Chamber of Commerce, International Chamber of Commerce, etc. En el ámbito del Banco Mundial hay que mencionar The Multilateral Investment Guaranty Agency (MIGA) que proporciona pólizas de seguros para cubrir ciertos riesgos, en especial en países menos avanzados: no convertibilidad de monedas, expropiaciones, conflictos civiles, así como asesoramiento a gobiernos y empresas.

Ante los cambios institucionales, la EM puede adoptarlos y adaptarse, puede evitarlos (no aceptarlos) o cambiarlos (función de emprendimiento). Las EM realizan actividades políticas para defender sus intereses (García-Cabrera, Durán-Herrera, y Suárez-Ortega, 2019): a través de asociaciones empresariales (gremios), directamente –lobbies, financiación de investigación, patrocinio, acuerdos con ONG–. Es decir, las EM contribuyen a la creación de reglas de juego. Pero el sistema para crear las reglas de juego puede estar condicionado por la corrupción. De hecho, aquellas empresas que sacrifiquen su legitimidad social al emplear prácticas relacionadas con la corrupción, se arriesgan a perder influencia y efectividad como consecuencia del impacto negativo sobre su *status* en la comunidad mundial (Ghosal y Moran, 2005). Algunos de los acuerdos de integración comercial (y, en cierta medida, de inversiones) entre grupos de países han dado lugar a lo que se ha denominado mega regiones<sup>11</sup> (UNCTAD, 2015). Siete de estos acuerdos incorporan a 88 países y seis de ellos se solapan con 140 tratados internacionales y se han creado 200 nuevos de carácter bilateral. Estos procesos han implicado la revisión de acuerdos previos: bilaterales (95) o multilaterales (45), afectando también a códigos de la OCDE (sobre intangibles, movimientos de capitales) y con el tratado de energía. En este contexto, mencionamos el acuerdo alcanzado entre La UE y China en diciembre

<sup>11</sup> TTIP, Transatlantic Trade and Investment Partnership (28 países); TPP, TransPacific Partnership (13 países); RCEP, Regional Comprehensive Economic Partnership (17 países) y OCDE.

de 2020 (tras siete años de negociaciones) que mejorará el acceso de las inversiones europeas y competir en una mayor igualdad de condiciones con las empresas locales chinas (no subsidios a las empresas locales chinas) y con el compromiso de implementar el Acuerdo de París por el Clima. Las posibles disputas se resolverán entre estados y no mediante tribunales de arbitraje. China restringe sus sectores estratégicos al capital europeo y extranjero en general.

La Comisión Europea ha introducido en 2019-2020 nuevas normas para la economía digital. La Ley de Servicios Digitales (DSA) y la Ley de Mercados Digitales (DMA) dirigidas a limitar el poder de las grandes empresas tecnológicas (con control de acceso y poder de mercado), lo que cabe esperar, afectará a las prácticas empresariales de Amazon, Apple, Facebook, Google y otras megacorporaciones (en su mayoría estadounidenses).

Mediante la DSA se puede demandar/solicitar a estas empresas que revelen sus algoritmos y que eliminen de internet materiales ilegales o nocivos (relacionados con el fomento del odio y la desinformación). Las regulaciones de la UE suelen tener alcance mundial y son las que ponen límites a las megacorporaciones de la economía digital. Ante la influencia global de China cabe esperar que EE. UU.<sup>12</sup> junto a la UE establezcan un marco regulatorio para las mega tecnológicas y de la economía digital que creen un buen marco en materia de defensa de la competencia, privacidad y tributación. El alcance mundial de las regulaciones de la UE tiene importantes beneficios para los usuarios de Internet.

Las Organizaciones no lucrativas (ONG) realizan una gran actividad internacional, y pueden complementar, completar las funciones de la empresa en sus relaciones con la comunidad. Sus objetivos son de carácter social, político y económico y se visualizan en aspectos sociales, educativos, y de derechos humanos. Estas organizaciones denuncian a empresas que se desvían de un comportamiento socialmente deseable. También se han asociado con EM en la creación conjunta de valor, en la reducción de costes de transacción así como en colaboraciones con gobiernos.

La ética de los negocios nos indica que hay que respetar los derechos humanos. En diversas ocasiones se han observado problemas de derechos humanos ligados a empresas, especialmente en las industrias extractivas (minería, petróleo), en la producción de calzado y vestido, en suministros de las cadenas globales de valor en las condiciones de trabajo. Ante la falta de instituciones y debilidad de las existentes en algunos países, y poca transparencia en este tema en el ámbito internacional,

<sup>12</sup> En la actualidad EE. UU. ha comenzado a cuestionar las prácticas monopolistas de Google tras diez años de tolerancia. La Comisión Federal de Comercio, junto a 46 de los 50 Estados, presentó una demanda contra Facebook por monopolio ilegal (Anu Bradford, "El "efecto Bruselas" llega a las mega tecnológicas". *El País*, 29 de diciembre de 2020, pág. 11).

se puede decir que existían complicidades entre empresas y gobiernos en temas de derechos humanos.

Las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (1976, 2000) contemplan temas relacionados con los derechos del trabajo, el medioambiente y la corrupción pero no refleja directamente los derechos humanos. Es Naciones Unidas quien se preocupa de tratar conjuntamente el tema de derechos humanos y negocios internacionales. Así, en 2003, establece normas sobre responsabilidad de las empresas transnacionales y otras organizaciones en la esfera de los derechos humanos, significando que los principios han de ser suficientemente generales para que puedan ser de aplicación universal, dada la diversidad y heterogeneidad de países y realidades. Y, también, han de ser suficientemente específicos para ser de utilidad práctica. En 2004 se establecen normas para promover, respetar y proteger los derechos humanos, como marco de análisis del tema (Ruggie, 2015.). El Estado tiene el deber de proteger los derechos humanos de sus poblaciones con políticas apropiadas y regulación, y evitar eventuales abusos del sector privado, nacional o extranjero. La empresa tiene el deber de respetar de manera activa los derechos humanos, directamente, por la empresa multinacional y sus filiales e, indirectamente, por los vínculos directos con las cadenas de aprovisionamiento e influencia efectiva sobre los proveedores, y actuar para evitar abusos y proporcionar remedios efectivos, judiciales y no judiciales. Las implicaciones para las EM son la integración de los derechos humanos en su sistema de gestión de riesgos y procurar que sus grupos de interés no realicen malas prácticas, ni puedan además afectar negativamente a su reputación.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

La utilización de paraísos fiscales por parte de las empresas multinacionales afecta a la asignación internacional de recursos y tiene un elevado coste para las economías; la suma de pérdidas directas e indirectas por elusión y evasión fiscal a los paraísos fiscales se aproxima al billón de euros anuales. La fiscalidad, la injusticia fiscal, es un factor de la desigualdad. Existe una industria de la elusión y evasión fiscal a través de desplazamientos internacionales de beneficios, ingresos y riqueza. Además los países de baja tributación (y bajo riesgo político), entre los que destacan Luxemburgo, Holanda e Irlanda son tránsito de inversiones directas en el exterior que les hace figurar en las primeras posiciones como receptores y emisores de este tipo de inversión, distorsionando las cifras reales de estas variables. En un mundo fuertemente interdependiente económicamente es necesaria la coordinación de las economías en materia tributaria, en la que han de jugar un papel relevante los organismos internacionales. La competencia fiscal entre países

dificulta que se alcancen acuerdos para que las EM tributen de una manera justa, equilibrada y transparente.

Los cambios institucionales y el progreso tecnológico marcan la senda de los sectores y empresas que lideran el crecimiento económico de la economía mundial a lo largo del tiempo. Así nos podemos referir en una primera etapa las principales empresas del ferrocarril, minería, petróleo seguidas después por automóvil, química y farmacéutica, banca y telecomunicaciones, destacando en la actualidad las empresas tecnológicas y de economía digital. A lo largo del tiempo y de manera sucesiva se han ido creando grandes concentraciones de poder oligopolista y político en manos de las grandes corporaciones, que han ido modulando de manera sucesiva, resistiendo y en cierta medida orientando el cambio institucional y de regulación. También en la actualidad siguen existiendo un conjunto de empresas que son demasiado grandes para poder ser reguladas de manera consensuada a nivel internacional.

Las empresas no pueden ser ajenas a la dimensión social y medioambiental de la economía de la que forman parte. La acepción de la responsabilidad social corporativa (RSC) o de la empresa (RSE), en su proceso de constitución de un cuerpo doctrinal, ha mostrado una forma de pensar sobre la virtualidad de la empresa en su desempeño y en la generación de resultados derivados de su actividad económica. Una RSC estratégica, selectiva, no debería plantear en el largo plazo conflicto de intereses con los accionistas, propietarios (residuales últimos) de la empresa, si se tienen en cuenta la naturaleza de los objetivos y actividad de otros grupos de interés en un marco de cooperación internacional y con los organismos multilaterales. En este sentido, la RSE se asocia con la ventaja competitiva de la empresa inmersa en un proceso de (buenas) prácticas sostenibles con los grupos participantes nucleares, en la cadena de valor. Además, la RSC genera activos intangibles como son reputación y credibilidad junto a sólidos nexos (interdependencias) en las relaciones entre los grupos de interés. Los grupos nucleares de la empresa (fuerza de trabajo, accionistas, directivos, proveedores, clientes, Administraciones Públicas) son los que forman parte de su cadena de valor, sin cuyo concurso la empresa entraría en zonas de irresponsabilidad o no existiría. La RSC implica, también, autorregulación de la empresa sobre su quehacer económico, social y medioambiental, en el proceso de creación de valor en y de la empresa (en la economía), es decir, en cómo se crea valor. La ética (la moral) es central e inseparable de la economía y, por tanto, de las decisiones empresariales. Consecuentemente, la “mentalización” del gobierno de la empresa es crucial en la gestión del proceso y en la solución de conflictos y fricciones.

Si se comparten valores se puede conseguir que empresas de éxito desarrollen su actividad en Sociedades de éxito y que estas necesiten a las primeras (Porter y

Kramer, 2006); su interacción creará valor conjunto para la empresa y sus partícipes o grupos interesados (Salas, 2009). El valor o riqueza conjunta creada a través de la empresa se puede distribuir en mejoras salariales, mayores beneficios para empleados y directivos, mejores condiciones a proveedores, mejores servicios a los clientes, disminución de precios, mejora en la calidad y seguridad de los bienes producidos, servicios a las comunidades, respeto al medioambiente. La información no financiera ha de integrarse en la rendición de cuentas de la empresa.

Existen principios positivos como integridad, veracidad y autenticidad, sometidos al de jerarquización que pueden verse como una condición necesaria (aunque no suficiente) para mejorar el funcionamiento del conjunto de la sociedad (Jensen, 2003) y, por tanto, optimizar el desempeño (realización) de los grupos interesados de la sociedad: personas, empresas, administraciones públicas y organizaciones no lucrativas.

Una organización es íntegra si hace honor a la palabra dada. Como argumenta Erhard, Jensen y Zaffron (2016) si no se puede mantener la palabra dada hay que comunicarlo inmediatamente a aquellas organizaciones y personas afectadas y solucionar (atender, compensar, acordar) cualquier perjuicio causado. Hacer honor a la palabra dada genera confianza y capital relacional, implica cumplir con lo establecido en los contratos. Si una empresa (o persona) realiza un análisis coste-beneficio sobre el cumplimiento de la palabra dada se está asumiendo la posibilidad de no ser confiable, es decir, de no ser íntegro y de ser un oportunista potencial. La aplicación automática del análisis coste-beneficio a la propia integridad en el mundo de los negocios (y no solo en este), descansa en el corazón de mucha de la falta de integridad y desconfianza que se ha producido en la economía moderna, especialmente puesta de manifiesto con la crisis financiera<sup>13</sup> y de la COVID-19.

La autenticidad consiste en ser y actuar consistentemente con lo que se es y se ha dicho que es para los demás (misión y visión de la empresa). Estar comprometido con algo superior, de mayor rango que con el propio interés (de la propia organización) implica que además del objetivo empresarial (generación de beneficio económico o de valor de mercado de la empresa) se han de tener en cuenta objetivos o principios de rango superior. Es lo que en términos de estrategia empresarial

---

<sup>13</sup> Como muestra de la falta de integridad y de valores positivos de empresas, Erhard, Jensen y Zaffron (2010, 2016), hace referencia a Goldman Sachs que incumplía siete de los trece principios que la empresa había hecho públicos. También se puede hacer mención a las malas prácticas bancarias realizadas en la crisis de la Gran Recesión (2007-2008) por determinadas entidades que se han olvidado de su carácter de asesoramiento y de la confianza que los clientes habían depositado en ellas, induciéndoles a la compra de productos complejos y engañosos animados, fundamentalmente, por los beneficios inmediatos que le podían reportar, y en los bonus de los directivos, causando en determinadas situaciones considerables pérdidas a sus clientes. Además, existe evidencia de venta de productos derivados estructurados de forma engañosa que han originado grandes pérdidas a los clientes de la banca que los ha diseñado y vendido.

se podría denominar misión de la empresa. Se pueden citar algunos ejemplos: la empresa farmacéutica que investiga para curar enfermedades y contribuir de esta manera a la mejora de la salud y la esperanza de vida, lo que le permitirá generar beneficios para la propia empresa y para la economía en su conjunto. La pandemia de la COVID-19 ha explicitado la situación sanitaria como un bien público global cuya provisión requeriría la cooperación entre gobiernos y organismos multilaterales en la liberación de las correspondientes patentes, asegurando a las empresas un beneficio satisfactorio que remunere su inversión y éxito en la consecución de vacunas<sup>14</sup>. Asimismo, se podría mencionar a las empresas de información y comunicación que han de proporcionar una información veraz, lo que sirve a intereses comunitarios de largo alcance, básicos para la conformación y ejercicio de la democracia: la información y la opinión pública y la rendición de cuentas están en el corazón de la democracia.

Al mismo tiempo la concepción de una ciudadanía corporativa implica que la empresa ha de asumir, como responsabilidad propia, el velar por el respeto de los derechos humanos en al ámbito de su actividad directa e indirecta, y en todos y cada uno de los ámbitos geográficos en los que opera, procurando realizar buenas prácticas y crear valor conjunto.

La realidad nos demuestra que las empresas (las corporaciones) son entidades poderosas que tienen una gran influencia en la sociedad y en la política, lo que contribuye, como señala Martin Wolf (2020) a no creer que la empresa sea un mero nexo de contratos voluntarios que refleja la libertad a elegir del individuo y de otras organizaciones económicas y no económicas. En un entorno competitivo (no en situaciones de monopolio o monopsonio) las empresas tienen incentivos para negociar y asumir contratos para producir lo demandado por los consumidores al menor coste posible, así como elegir la estructura de gobierno más adecuada. Pero como señala Fama (2020) en presencia de costes contractuales (y de contratos incompletos) no hay solución perfecta, hay espacio para otros planteamientos positivos para el funcionamiento de las empresas, de los mercados y del gobierno.

En la pandemia actual se evidencia que la exclusividad de ese objetivo aplicado, por ejemplo, a las grandes farmacéuticas conduce a la fijación de precios basados

<sup>14</sup> Exmandatarios de varios países y premios Nobel han hecho un llamamiento a la suspensión temporal de las patentes de las vacunas ante la necesidad de vacunar a todos, señalando además que “han sido la inversión pública y la colaboración internacional las que han traído las vacunas”. Por ejemplo, el fármaco de AstraZeneca se ha financiado en un 97 por 100 con fondos públicos. La OMS puede llevarlo a cabo si cuenta con la colaboración de los gobiernos y se asume la correspondiente indemnización a las farmacéuticas (El País, 16 de abril de 2021). Una propuesta factible (Mossialos, 2021) podría consistir en que organismos como OMS, G-20, UE, reúnan “fondos de diversos gobiernos para comprar derechos de patentes y licencias para utilizar los inventos relacionados con la COVID-19, lo que los convertiría en bienes públicos universales”. Un grupo internacional de expertos decidiría el valor de las patentes de forma equitativa “las empresas recibirían una compensación dependiendo de la eficacia real de cada vacuna”.

en la extracción de valor, simplificándose el significado del término valor. Innovaciones creadas colectivamente deben gobernarse en interés público y no fundamentalmente bajo el criterio del beneficio privado, especialmente cuando se trata de producir y distribuir vacunas en PMD en un contexto de pandemia (Mazzucato, 2021; Ghosh, 2021, IIPP, 2020, UNCTAD, 2020). En ese sentido, el alcance de la creación de valor se puede reforzar al considerar (Mazzucato, 2021) la función del Estado como creador de valor colectivo a través de la potencialidad de sus múltiples funciones (inversor, innovador, inventor, creador de infraestructuras y redistribuidor). Esta función es relevante para el proceso de producción y consumo.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREDO, F. (2018). *The World Inequality Report 2018*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

ANGULO, E. y HIERRO, A. (2017). Asymmetries in the Coordinated Direct Investment Survey: What Lies Behind? *International Monetary Fund Working Paper*, No. 17/261. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484330036.001>

AZMANOVA, A. (2020). *Capitalism on Edge: How Fighting Precarity can Achieve Radical Change without Crisis or Utopia*. New York: Columbia University Press.

ATTILANA, J., LECA, B. y BOXENBAUM, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 65-107.

ÉNABOU, R. y TIROLE, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), pp. 1-19.

BREEN, M. y R GILLANDERS, R. (2012). Economics of Governance. Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans', Agosto 19, 2019.

CARROL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.

CASELLA, B. y FORMENTI, L. (2018). FDI in the digital economy: A shift to asset-light international footprints. *Transnational Corporations*, 25 (1), pp. 101-130.

CASELLA, B., BOLWIJN, R., MORAN, D. y KANEMOTO, K. (2019). Improving the analysis of global value chains: the UNCTAD-Eora Database. *Transnational Corporations*, 26(3), pp. 115-142.

Cantwell, J., Dunning, J. H. y Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 4, pp. 567-586

CHAN SMITH, D. (2021) Why We Need To Re-think Friedman's Ideas About Monopolies, Promarket, Abril.

CHILD, J., RODRIGUES, S. B. y TSE, K. K-T. (2012). The Dynamics of influence in corporate co-evolution. *Journal of Management Studies*, 49(7), pp. 1246-1273.

COHEN, R. y SERAFEIM G. (2020). How to Measure a Company's Real Impact. *Harvard Business Review*. Septiembre-Octubre.

CREDIT SUISSE (2020). Why wealth matters. The Global wealth report.

CUERVO-CAZURRA, A. (2008). The effectiveness of laws against bribery abroad. *Journal of International Business Studies*, 39(4), pp. 634-651.

CUERVO-CAZURRA, A. (2016). Corruption in international business. *Journal of World Business*, 51, pp. 35-49.

CUERVO-CAZURRA, A. (Ed.) (2018). *State-owned multinationals: Governments in global business*. Cham, Switzerland: Palgrave MacMillan.

CUERVO-CAZURRA, A., MUDAMBI, R. y PEDERSEN, T. (2019). Clarifying the relationship between institutions and global strategy. *Global Strategy Journal*, 9(2), pp. 151-175.

DAMGAARD, J., ELKJAER, T. y JOHANNSEN, N. (2019). *El auge de las inversiones Fantasma*. Finanzas y Desarrollo, FMI.

DIMAGGIO, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. En: L. ZUCKER (Eds.), *Institutional patterns and organizations* (pp. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.

DUNNING, J. H. (Ed.) (2003). *Making Globalization Good. The Moral Challenges of Global Capitalism*. Oxford University Press.

DURÁN HERRERA, J. J. (2011). Gestión en valores en la empresa socialmente responsable. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 9 (vol.3, nº 3), pp. 41-70.

DURÁN HERRERA, J. J. (2018). Gobierno (en la gobernanza) de la empresa multinacional. *Economistas*, 158, pp. 95-105.

DURÁN, J. J. y ÁLVAREZ, I. (2019). Expansión internacional de las empresas multinacionales. Estructura y naturaleza institucional. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 909, pp. 7-22

DURÁN HERRERA, J. J. y LAMOTHE FERNÁNDEZ, P. (2020). La no neutralidad del impuesto de sociedades en el endeudamiento de las empresas multinacionales. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 917, pp.55-72.

DURÁN, J. J. y BAJO, N. (2014). Institutions as determinant factors of corporate responsibility strategies of multinational firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, pp. 301-317.

EEGEN, H., DOH, J. P. y VACHANI, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation and international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 463-483.

ERHARD, W., JENSEN, M. C. y ZAFFRON, S. (2009). Integrity: A positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality. *Harvard Business School NOM Working Paper*, No. 06-11.

ERHARD, W., JENSEN, M. C. y ZAFFRON, S. (2016). Integrity: A positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality Abridged (English Language Version). *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, No. 10-061.

EUROPEAN COMMISSION. DIRECTORATE-GENERAL FOR EMPLOYMENT. (2002). *Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development*. Office for Official Publications of the European Communities. COM 347, Brussels.

FAMA, E. (2020). Market Forces Already Address ESG Issues and the Issues Raised by Stakeholder Capitalism. *Promarket*, 25 de septiembre.

FATAS-VILAFRANCA, F., SÁNCHEZ-CHOLIZ J. y JARNE, G. (2007). Modeling the co-evolution of national industries and institutions. *Industrial and Corporate Change*, (17), pp. 65–108.

FRIEDMAN, M. (1970). A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September 13, p 17.

GARCÍA-CABRERA, A. M., DURÁN-HERRERA, J. J. y SUÁREZ-ORTEGA, S. (2019). Multinationals' political activity for institutional change: Evidence from Spain during the international crisis of 2008. *European Management Journal*, 37, pp. 541-551.

GARCÍA-CABRERA, A. M. y DURÁN-HERRERA, J. J. (2016). MNEs as institutional entrepreneurs: A dynamic model of the co-evolutionary process. *European Management Journal*, 34, pp. 550-563.

GARCÍA-CABRERA, A. y DURÁN HERRERA, J. J. (2017). MNEs as institutional entrepreneurs: A dynamic model of the co-evolutionary process. *European Management Journal*.

GHOSH, J. (2021). COVID-19 in India-profits before people. *Social Europe*.

HARRISON, J. S., PHILLIPS, R. A. y FREEMAN, R. E. (2020). On the 2019 business roundtable “statement on the purpose of a corporation”. *Journal of Management*, 46(7), pp. 1223-1237.

HART, O. y ZINGALES, L. (2017). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *European Corporate Governance Institute, Finance Working Paper Serie*, (521).

IIPP. INSTITUTE FOR INNOVATION AND PUBLIC PURPOSE (2020). *Stakeholder capitalism during and after COVID-19*, UCL IIPP COVID-19 Briefing Papers 01 (April 2020).

INGRAM, P. y SILVERMAN, B. (2002). *The new institutionalism in strategic management*. Amsterdam: Elsevier.

KAPELLER, J., LEITCH, S. y WILDAUER, R. (2021). *A European wealth tax for a fair and green recovery*. Bruselas: Foundation for European progressive studies (FEPS).

JENSEN, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9(3), pp. 379-406.

KATZ, L. F., PATTERSON, C. y VAN REENEN, J. O. H. N. (2020). The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(2), pp. 645-709.

KRUG, B. y HENDRISCHKE, H. (2008), Framing China: Transformation and institutional change through co-evolution. *Management and Organization Review*, 4(1), pp. 81-108.

LAN, PH. R. y MILESI-FERRETTI, G. M. (2017) International Financial Integration in the Aftermath of the Global Financial Crisis. *IMF Working Paper*, WP/17/115

LORDON, F. (2009). *El porqué de las crisis financieras y cómo evitarlas*. Ediciones Catarata. Madrid.

LÓPEZ GARRIDO, D., ROS, F., SALAS, V. y SANTILLANA, I. (2020). La reforma de la empresa y la Covid-19. Proyecto empresa y Sociedad. *Economistas*, 170, pp.29-44.

MAZZUCATO, M. (2021). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Penguin Books.

MAZZUCATO, M. (2021). *The Global Economy and The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Penguin Books.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2020). *Reduced Dividends on Natural Capital? The social contract in the 21<sup>st</sup> century*. McKinsey.

MISNGYJ, V. F., WEAVER, G. R. y ELMS, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. Academy of Management.

MOSSIALOS, E. (2021). Una propuesta para universalizar las vacunas. *El País*, 18 de abril, 2021, p. 12.

NORTH, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

OECD (2017). *Base erosion and Profit Shifting Project. Additional Guidance on the Attribution of Profits to Permanent Establishments. BEPS Action 7*. París: OECD.

OECD (2017). *The Size and Sectoral Distribution of State-Owned Enterprises*. París: OECD.

OECD (2020) *Revenue Statistics 2020. Tax revenue trends in the OECD*. París: OECD. <http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/revenue-statistics-19963726.htm>

PANT AND RAMACHANDRAN ( 2012). Legitimacy beyond borders: Indian software services firms in the United States, 1984 to 2004. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01037>.

PARMAR, B. L., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PURNELL, L. y DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press.

PIKETTY, T. (2019). *La crisis del capital en el siglo XXI: crónicas de los años en que el capitalismo se volvió loco*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

PIKETTY, T. (2021). *¡Viva el socialismo!: Crónicas 2016-2020*. Barcelona: Ediciones Deusto.

REICH, R. R. (2016). *Saving capitalism: For the many, not the few*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

REICH, R. R. (2018). *The common good*. Knopf Doubleday Publishing Group. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

ROTHSTEIN, B. (2021). What saved American democracy? *Social Europe*, 13 de enero.

ROSA, B., GUGLER, PH. y VERBEKE, A. (2020). Regional and global strategies of MNEs: revisiting Rugman & Verbeke (2004). *Journal of International Business Studies*, 51, pp. 1045-1053.

RUGMAN, A. y VERBEKE, A. (2004) A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35.

SAEZ, E. y ZUCMAN, G. (2019). *The Triumph of Injustice: How the Rich Dodge Taxes and How to Make Them Pay*. New York: WW Norton. (<http://TaxJusticeNow.org>).

SAEZ, E. y ZUCMAN, G. (2020). *El Triunfo de la injusticia*. Santander: Taurus.

SHAVELL, S. (2002). Law versus morality as regulators of conduct. *American Law and Economics Review*, 4(2), pp. 227-257.

SALAS FUMÁS, V. (2007). *El Siglo de la empresa*. Madrid: Fundación BBVA.

SALAS FUMÁS, V. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 9 (vol.3, nº 3), pp. 15-40.

SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand OAKS, CA: Sage.

SIMON, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economics Perspectives*, 5(2), pp. 25-44.

SLEMROD, J. (2019) Tax Compliance and Enforcement. *Journal of Economic Literature*, (57), Diciembre, pp. 904-954.

STIGLIZ, J. E. (2020). *The Price of Inequality. How Today's Divided Society Endangers Our Future*. New York: WW Norton.

TAX JUSTICE NETWORK (2020). *Let's take back control of our tax system*.

THE BRITISH ACADEMY (2018). *Reforming Business for the 21<sup>st</sup> Century*. Londres: The British Academy.

THE BRITISH ACADEMY (2019). *Principles for Purposeful Business*. Londres: The British Academy.

UNCTAD (2010). *World Investment Report 2010: Investing in a Low-carbon Economy*. Nueva York y Ginebra; United Nations.

UNCTAD (2019). *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*. Nueva York y Ginebra: United Nations.

UNCTAD (2020). *Trade and Development Report Update. The Covid-19 Shock to Developing Countries: Towards a «whatever it takes» programme for the two-thirds of the world's population being left behind*. Nueva York y Ginebra: United Nations. . [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/gds\\_tdr2019\\_covid2\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/gds_tdr2019_covid2_en.pdf).

UNCTAD (2020d). *World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic*. Nueva York y Ginebra: United Nations.

VACCHANI, S., DOH, J. P. y TEEGEN, H. (2009). NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional contexts: A transaction cost perspective. *International Business Review*, 18(5), pp. 446-456.

WRIGHT, A. L. y ZAMMUTO, R. F. (2013). Creating opportunities for institutional entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 28, pp. 51-68.

WILLIAMSON, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), pp.595–613.

WORLD ECONOMIC FORUM (2020). *Global Risk Report*. Davos,

WOLF, M. (2020). There Is a Direct Line from Milton Friedman to Donald Trump's Assault on Democracy. Friedman 50 years later. *Promarket*, 4 de octubre.

ZHOU, N. y WANG, H. (2020). Foreign subsidiary CSR as a buffer against parent firm reputation risk. *Journal of International Business Studies*, 51(8), pp. 1256-1282.



## CAPÍTULO 17

# EL PROPÓSITO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL MODELO DE NEGOCIO

Joan E. Ricart

### 1. INTRODUCCIÓN

Los valores y las preferencias de la sociedad en temas sociales y medioambientales están cambiando rápidamente; los inversores piden respuesta en temas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG); los consumidores utilizan estos criterios en sus elecciones y los empleados buscan el impacto de la empresa en estas mismas variables. El lanzamiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en 2015 por Naciones Unidas es quizás el mejor indicador de un cambio a nivel planetario. En respuesta, el gobierno corporativo defiende el propósito corporativo (PC) como la herramienta para orientar sus actividades a la creación de valor para todos los *stakeholders*.

El PC es un concepto ampliamente utilizado en estrategia para proveer dirección y motivación a toda la organización. Ahora desde el gobierno corporativo (GC) de la empresa se empieza a utilizar el propósito para orientar a la organización a reinventar sus modelos de negocio de forma que creen valor compartido entre *stakeholders*. Empiezan a proliferar anécdotas y casos que intentan defender que es posible “do well by doing good”, pero la realidad es más complicada, por tanto, la perspectiva de modelos de negocio puede ayudarnos a entender la idiosincrasia de cada caso y qué se puede o debe hacer, desde el gobierno corporativo, para avanzar simultáneamente en el valor social y medioambiental, facilitando el despliegue de los ODS.

El caso más sencillo se produce cuando los mecanismos de mercado, una vez resueltos algunos problemas de información, son suficientes para que la empresa adapte su modelo de negocio para responder a los cambios sociales indicados. En

este caso el PC puede ayudar a la dirección a avanzar en *innovación del modelo de negocio* (MN) para hacerlo realidad.

Agotadas, con el conocimiento y tecnología actual, las opciones de innovación en MN, muchas veces persistirán *tradeoffs* entre las variables ESG y los beneficios empresariales. En este caso se precisan otros cambios en el gobierno corporativo y las formas de propiedad para hacer factible otra tipología de modelos de negocio. Empieza a haber experiencias en la creación de muy variadas formas de propiedad y GC (*gobernanza*) que permiten balancear mejor los factores sociales, medioambientales y económicos, haciendo posible crear y gobernar nuevos *modelos de negocio de valor compartido*, competitivos en el mercado, pero también más inclusivos en su distribución de valor.

A pesar de todos los esfuerzos en nuevas formas de gobernanza, todavía quedan muchos casos en los que la presencia de bienes públicos hace que esta labor no sea suficiente y se necesita una acción colectiva en la innovación del MN, ya que una empresa por sí misma no es capaz de sostener competitivamente el MN necesario. En estos casos es necesaria la colaboración entre empresas y/o la actuación del gobierno vía regulación, incluyendo fórmulas de colaboración público-privada.

Cuando los cambios necesarios se pueden considerar sistémicos, estas formas de colaboración requieren, además, cambios institucionales y sociales que implican reimaginar el capitalismo, nuevas fórmulas colectivas de crear una sociedad más inclusiva, más democrática y más próspera para todos y no solamente para algunos. Solamente así será posible crear modelos de negocio prósperos, inclusivos y sostenibles.

La agenda de reforma del gobierno corporativo debe considerar esta multitud de casos y proveer la necesaria flexibilidad para adecuar el gobierno de la empresa a cada caso, y así lograr avanzar de forma eficiente en el despliegue de los ODS y resolver los grandes retos globales (*grand challenges*) que el mundo enfrenta. La reforma en el gobierno corporativo es necesaria y urgente, pero también una gran oportunidad para que el cambio socioeconómico necesario pueda lograrse gracias a la innovación en el modelo de negocio.

## **2. HACIA UN MUNDO MÁS SOSTENIBLE**

El mundo ha hecho un tremendo progreso en el desarrollo humano en las últimas décadas reduciendo la pobreza extrema, aumentando la esperanza de vida, facilitando el acceso a la educación y a las estructuras básicas, y en general aumentado la prosperidad de la población. Un envidiable avance sin precedentes histó-

ricos, pero el mundo sigue teniendo grandes retos a resolver, agravados además por la pandemia de la COVID-19 que todavía nos acompaña. El cambio climático sigue amenazando los ecosistemas naturales y nuestra huella ecológica tiene graves efectos en la salud de las personas. La prosperidad económica se ha distribuido de forma asimétrica, y las desigualdades, especialmente en los núcleos urbanos que siguen creciendo, han ido en aumento. Nuestro mundo avanza en lo económico, pero a costa de mayores retos medioambientales y sociales.

También es verdad que la sensibilidad de la sociedad a todos los niveles con estos problemas ha ido en aumento. Reflejo de ello, han sido los distintos programas e iniciativas lanzadas en Naciones Unidas desde el famoso *Brundtland Report* (WCED, 1987) como la Cumbre de la Tierra [1992], el Protocolo de Kioto [1997], o los Objetivos de Desarrollo del Milenio [2000]. En septiembre del 2015, Naciones Unidas adoptó los 17 “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) con la misión, en la Agenda 2030, de combatir la pobreza, proteger el planeta, crear una sociedad más inclusiva, avanzar en la paz, y asegurar la prosperidad para todos. Con esta agenda de 17 objetivos y 169 indicadores, se pretende movilizar no solamente a los gobiernos nacionales, sino también a los gobiernos locales, las empresas, las ONG, la academia, y los ciudadanos en general, en el avance hacia un mundo más sostenible (OECD, 2017). Ese mismo año se adoptaba el Acuerdo de París sobre mitigación, adaptación y financiación del cambio climático que en febrero del 2021 había sido firmado ya por 191 países.

La movilización de las empresas en la consecución de los ODS es muy importante ya que éstas pueden aplicar sus habilidades únicas en creatividad e innovación en la resolución de los grandes problemas sean medioambientales o sociales que se intentan confrontar. A su vez, los ODS son una gran oportunidad para las empresas de dar una respuesta efectiva a las múltiples, y crecientes, demandas de sus distintos *stakeholders*.

A pesar de que siguen existiendo algunas voces discordantes, la sociedad en general va tomando conciencia de los efectos perversos del cambio climático y de las desigualdades sociales existentes, así como de la responsabilidad colectiva de crear un mundo más inclusivo y sostenible. Esa demanda social se refleja en comportamientos más sostenibles de los consumidores, en una mayor valoración de las empresas socialmente responsables por parte de sus empleados, en distintas fórmulas de inversión y ahorro sostenible por parte de los inversores, y en definitiva en una demanda más sostenible de la mayoría de *stakeholders*.

El cambio climático es uno de los mayores retos de todas las economías en el siglo XXI. El clima cambia por el efecto del CO<sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero

emitidos por la actividad humana (sobre todo industrial, movilidad y ciudades) que interfieren con el sistema natural del clima en la tierra. La concentración de estos gases en la atmósfera produce una subida de la temperatura media de la tierra (calentamiento global), así como interrupciones en los comportamientos regulares atmosféricos. Estos cambios producen el calentamiento global, periodos de temperaturas extremas, eventos climáticos extremos como sequías, inundaciones, tormentas de nieve, huracanes,... y por tanto subidas del nivel del mar, cambios notables en las regiones más agrícolas, desplazamientos de la población, interrupciones en las cadenas de suministros, riesgos a los activos productivos, volatilidad de suministros y productos naturales,... (WMO, 2021) En consecuencia, grandes riesgos, pero también grandes oportunidades para las empresas y para las ciudades que según sus decisiones serán parte del problema o de la solución.

Los efectos del cambio climático se manifiestan de manera dramática en las ciudades y se intensifican con la creciente desigualdad y la falta de inclusión que muchas veces acompaña al desarrollo económico de los núcleos urbanos acelerado por la ciencia, el conocimiento y la tecnología. En definitiva, el progreso económico de las ciudades no siempre se traslada en beneficios para sus ciudadanos (Glaeser y Gottlieb, 2009) y en media, las metrópolis más poderosas presentan peores condiciones medioambientales (Glaeser y Kahn, 2010). Las tensiones propias de hacer compatible el crecimiento económico, la calidad medioambiental y la inclusión social están muy presentes en las ciudades, y estas se han convertido en abanderadas de la agenda 2030. Para hacer realidad esta transformación, la empresa es un actor muy importante.

Frente a estos retos, los inversores también han ido integrando paulatinamente los factores medioambientales, sociales y de gobernanza en sus análisis de sectores, empresas o portafolios. La inclusión de factores ESG (utilizando las siglas en inglés) en las inversiones y por tanto en el gobierno de las empresas ha emergido con gran fuerza, inicialmente liderados por algunos inversores institucionales, grandes propietarios y grandes fondos como BlackRock, Vanguard, Morgan Stanley o Fidelity.

Por tanto, las empresas empiezan a sentir la presión de sus *stakeholders*, tanto sus clientes y consumidores, como sus empleados, sus accionistas, y la sociedad en general, presión reforzada muchas veces por las regulaciones y normas establecidas. Muchos directivos comparten también estos valores y buscan la coherencia entre lo que piensan y sus decisiones y acciones cotidianas en la empresa. Por tanto, las empresas necesitan responder y emerge un nuevo movimiento a favor del propósito corporativo, reflejado en la publicación el 19 de agosto del 2019 del *Statement on the Purpose of the Corporation* por el Business Roundtable, quizás el mejor exponente de esta transición hacia la creación del valor para todos los *stakeholders*.

### 3. EL PROPÓSITO EN LA EMPRESA

Los términos de misión, propósito, visión, y valores han formado parte de la literatura del *Management* desde hace ya muchos años como instrumentos para ayudar a transmitir la dirección a seguir y para motivar a los empleados. En la terminología más en uso hoy, podemos identificar el propósito con el para qué existe la empresa, o sea la “Síntesis de los fines de una organización” (Cardona y Rey, 2021), mientras que la misión se fija en “las contribuciones que caracterizan el propósito” (Cardona y Rey, 2021), identificando a quién se sirve y que compromisos se toman con cada uno ellos.

Durante muchos años se ha estado debatiendo si las prácticas que fomentan el sentido de propósito y compromiso de la gente realmente se reflejaban en mejores resultados. La evidencia empírica parece confirmar dicha relación (Gartenberg, Prat y Serafeim, 2019) confirmada también por otros trabajos más cualitativos (Birkinshaw, Foss, y Lindenberg, 2014) y por múltiples casos de estudio.

Siguiendo a (Cardona y Rey, 2021) definimos el propósito de la empresa como la “declaración formal de la relación de equilibrio y complementariedad entre los diferentes fines de una organización” y por tanto una síntesis de los fines que determinan el para qué de la empresa. Este sentido del propósito entiende que la empresa tiene varios fines, ya que debe crear valor para los distintos *stakeholders*, y el propósito es su síntesis y orienta a la organización hacia su objetivo último (para qué), facilitando la voluntad de cooperación necesaria en la empresa para el logro de sus fines (Barnard, 1938).

Durante muchos años la corriente dominante en el GC ha sido que el propósito único de la empresa es la creación de valor para el accionista (Friedman, 1962). Otros fines, relacionados con aportaciones de valor a otros *stakeholders*, solo se justifican en tanto en cuanto contribuyen a la creación de valor a largo plazo para los accionistas. Durante todo este tiempo se ha mantenido vivo el debate de si el beneficio es realmente el único fin de la empresa o ésta tiene que acomodar distintos fines, o incluso, si el beneficio debería dejar de ser un fin y considerarlo sólo un medio necesario para lograr otros fines superiores.

Dentro de este debate “entre fines”, ha ido creciendo la posición en muchos líderes empresariales de que la mejor vía para lograr beneficios a largo plazo, y por tanto aumentar el valor de la empresa, es servir adecuadamente a todos los *stakeholder* y cumplir con un propósito corporativo superior. De alguna manera, el mensaje es que la empresa debe acomodar adecuadamente las señales del mercado que envían sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, Sociedad en general, ... y como veíamos requieren una respuesta más sostenible. En la búsqueda

del beneficio, el consejo de administración debe ayudar a la dirección a entender y atender estas demandas, y adaptar el modelo de negocio cuando es posible “to do good by doing well”. El PC es una herramienta adecuada para transmitir este camino a la dirección y motivar a toda la empresa.

Para que funcionen adecuadamente los mecanismos de mercado en juego, es claramente necesario mejorar los sistemas de medida y así facilitar esta comprensión en los mercados y en la empresa, pero los mecanismos básicos que Friedman utilizaba para justificar que el único fin era el beneficio siguen vigentes en un entorno que incluye mayores demandas ESG. Por tanto, no hay conflicto de intereses entre los *stakeholders* y no se necesita ningún cambio en la gobernanza, sólo ejecutarla adecuadamente y el propósito corporativo es una buena guía para orientar a la dirección en línea con las demandas del mercado.

En una que en su conjunto se mueve hacia los valores de la sostenibilidad, este argumento de que es posible ser sostenible y rentable simultáneamente se hace claramente atractivo. Sabemos también que hay mucho campo a recorrer en las empresas que mejoren sus ratios de sostenibilidad sin poner en riesgo, e incluso aumentando, sus niveles de rentabilidad, y este campo debe recorrerse. Pero sabemos también que no siempre hay acciones fáciles, y que rápidamente entramos en compromisos (*tradeoffs*) entre rentabilidad, inclusión y medioambiente (Berrone, Giuliadori, y Ricart, 2021). ¿Estarán las empresas y sus directivos dispuestas a sacrificar el beneficio por otros valores sociales y medioambientales? Seguramente la respuesta es no, al menos si no hacemos algo más.

En estos casos, hay espacio para la mejora y es un camino que debemos recorrer. También debemos estar alerta de que este argumento no se utilice como una forma de *greenwashing* (Berrone, 2016) para mantener la reputación de la empresa sin comprometer sus resultados, o como una barrera a entorpecer el establecimiento de regulaciones que comprometan la rentabilidad.

Completado este primer caso, donde es posible sostener los beneficios sin comprometer la sostenibilidad, donde los mecanismos de mercado son suficientes si hay una buena gestión, debemos avanzar en otros casos, seguramente predominantes, donde el modelo de negocio actual no responde a las demandas de sostenibilidad por bien que hagamos el esfuerzo de ejecutarlo adecuadamente. La innovación del modelo de negocio es necesaria como vía de solución.

#### **4. LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio (MN) identifica la lógica de un negocio, su forma de crear y capturar valor para sus *stakeholders*. El MN describe cómo funciona un negocio.

Por tanto, la innovación en el modelo de negocio (IMN) responde a formas nuevas de llevar a cabo este negocio. Este término está de moda ya que, empujado sobre todo por la transformación digital, la capacidad de hacer realidad el negocio de forma radicalmente nueva está en el orden del día. (Ricart, 2012; Amit y Zott, 2020)

Con esta capacidad creciente de hacer las cosas de forma distinta, de innovar en el MN, uno puede preguntarse si es posible innovar modelos de negocio poco sostenibles para superar los compromisos que pueda tener entre sus dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Muchas empresas han logrado desarrollar nuevos modelos de negocio que resuelven problemas sociales/medioambientales de forma rentable. Por ejemplo, el informe “tecnología con propósito” (Observatorio Empresarial Contra la Pobreza, 2019) presenta ejemplos de negocios con impacto social gracias a la tecnología en cada uno de los 17 ODS. Igualmente, muchas empresas han hecho tremendos esfuerzos en mejorar su modelo de negocio haciéndolo más inclusivo y respetuoso con el medio ambiente, superando gracias a la innovación y a la tecnología compromisos entre estos factores difícilmente superables sin la innovación.

Por tanto, la innovación en el modelo de negocio, sea este nuevo o establecido, nos permite ir un paso más allá y superar compromisos entre factores engrandeciendo el espacio de negocios rentables y sostenibles a la vez. Esta innovación requiere una tarea de liderazgo más allá de los incentivos del mercado donde el consejo de administración (CA) puede utilizar el propósito corporativo como instrumento para animar a la dirección y a la empresa en su conjunto a trabajar duro en la innovación del modelo de negocio con el objetivo de superar esos compromisos y ser capaz de encontrar la forma de crear valor económico, social y medioambiental simultáneamente.

Si bien en el caso anterior el PC era un instrumento para facilitar la ejecución adecuada de la estrategia, en este caso el propósito corporativo se transforma en el motor de la búsqueda de una estrategia capaz de poner en marcha un modelo de negocio innovador y sostenible. En el proceso de formación de la estrategia las elecciones deliberadas de la dirección frente a las realidades del contexto externo y competitivo de la empresa, se matizan a través de procesos culturales y políticos de negociación con los distintos *stakeholders* internos y externos donde el gobierno corporativo y el PC juegan ese papel integrador de las aspiraciones de todas las partes involucradas (Johnson, Scholes, y Whittington, 2009).

Para dotar a la planificación estratégica de una mayor agilidad y dinamismo, en los últimos años hemos propuesto el modelo SIA (Systemic, Institutional & Analytic) que busca la integración estratégica de las lógicas analíticas (mercado, tenden-

cias, competidores,...), institucionales (Propósito, misiones, valores,...) y sistémicas (modelo de negocio) (Rey y Ricart, 2019). Este modelo permite una integración dinámica del propósito y la estrategia, gracias a la innovación en el modelo de negocio, facilitando su ajuste y refuerzo a lo largo del tiempo (Rey y Ricart, 2015; Rey y Ricart, 2017).

En definitiva, en este caso, la empresa utiliza el PC para liderar la innovación del modelo de negocio, más allá de los incentivos que las fuerzas del mercado aporten a la empresa, y así avanzar decididamente en el desarrollo de modelos de negocio más sostenibles. Gracias a las variadas innovaciones en MN factibles hoy en día, es posible resolver los compromisos entre rentabilidad y ESG en muchos casos.

Sin embargo, tampoco así daremos respuestas a todos los grandes retos sociales y medioambientales que confronta nuestra Sociedad. Si con la innovación y tecnologías actuales no somos capaces de encontrar las soluciones adecuadas, deberemos buscar otras fórmulas de innovación para encontrar el equilibrio y complementariedad entre los distintos fines.

## **5. MODELOS DE NEGOCIO DE VALOR COMPARTIDO**

Uno de los desarrollos más conocidos que defiende la perspectiva de equilibrio entre varios fines es la teoría de la creación de valor compartido de M. E. Porter y M. R. Kramer (Porter y Kramer, 2011) que orienta a la empresa a compartir una dualidad de fines económicos y sociales. Según esta perspectiva, las empresas han de buscar iniciativas estratégicas que generen, simultáneamente, valor económico para la empresa y progreso en las comunidades donde operan. Esta dualidad genera obviamente tensiones que no son fácilmente resolubles con los modelos de negocio en uso, sino que debe aprender a gestionar un propósito dual (o propósito multifinal) en el centro de sus actividades (Battilana, 2019).

Como conseguir conjugar estos fines diversos en la organización requiere complejas prácticas estratégicas, organizativas, y de liderazgo, pero sobre todo un MN con una gobernanza capaz de implantar este propósito dual o multifinal. Esta gobernanza requiere formas de propiedad distintas más adecuadas al liderazgo de estos objetivos múltiples. En cierta forma es preciso encontrar una coalición de inversores que estén alineados con el complejo propósito corporativo de la organización. Los mecanismos de mercado difícilmente alinearan inversores, directivos y empleados con el propósito corporativo, hace falta una mano visible que articule esa gobernanza adecuada.

Ya existen distintas formas de propiedad adecuadas a propósitos duales, pero seguramente hace falta una mayor flexibilidad de formas jurídicas de propiedad para facilitar la creación de empresas con estos objetivos duales.

Por un lado, hay actividades económicas y mercados donde es posible tanto una “localización extrema” o una segmentación suficiente que facilite con las formas jurídicas actuales tener sociedades muy centradas en los problemas locales o solo enfocadas a segmentos donde los objetivos sociales prevalecen. Estas Sociedades serán más fáciles de constituir las si la propiedad está en manos familiares o con pocos inversores, cuando la propiedad está en manos de fundaciones con objetivos sociales, o en cooperativas donde la propiedad está en los trabajadores o en los consumidores, facilitando de alguna manera su orientación social. También es posible lograr la implicación de accionistas o inversores con específicos objetivos sociales o medioambientales. En todos estos casos, nuevos *modelos de negocio de valor compartido* pueden terminar emergiendo.

También hay negocios que nacen en organizaciones sin ánimo de lucro o ONG pero que evolucionan hacia modelos de negocios sociales sustentables, aunque en muchos países y circunstancias se encuentran con dificultades para tener la fórmula jurídica adecuada para participar en la economía de mercado sin perder sus objetivos sociales. Recientemente han ido emergiendo unas formas jurídicas como las *Benefit Corporations* en algunos Estados de EE. UU., o las *B-Corp* que se adaptan a todas las formas corporativas, pero requieren tanto una certificación como unos cambios en los estatutos para consolidar su paso al propósito dual (Marquis, 2020).

En la agenda de cambio del gobierno corporativo, tendría que flexibilizarse más la creación de sociedades jurídicas que reconozcan la multiplicidad de objetivos desde su constitución. De esta forma se podrá avanzar más decididamente en este tercer caso donde ya las fuerzas de mercado deben mediatizarse con el propósito dual de la corporación, haciendo posibles muchos *modelos de negocio de valor compartido* que ahora tienen su supervivencia muy amenazada no solo en los mercados de productos y servicios, sino también en el mercado de capitales.

Estos cambios en el GC permiten ampliar el número de casos donde es posible para una empresa competir sin comprometer sus objetivos ESG. Sin embargo, los mercados donde los objetivos ESG pueden estar más comprometidos, tiene altos componentes de bienes públicos o comunes donde estas soluciones no son aplicables, y será preciso avanzar en colaboración con otras empresas.

## 6. LIDIANDO CON LOS GRADES RETOS GLOBALES

Hasta ahora hemos propuesto que el propósito corporativo puede ayudar al gobierno corporativo utilizando los incentivos asociados a los mecanismos de mercado, a veces mediatizados, puedan conducir a la empresa hacia modelos de negocio más sostenibles económico, social, y medioambientalmente. Pero estos meca-

nismos de mercado tienen sus límites cuando se confrontan sistemas de recursos compartidos, recursos escasos de uso compartido, o bienes públicos, que acaban en lo que viene a llamarse “la tragedia de lo común” (Hardin, 2009). Los grandes retos globales tienen esta naturaleza sistémica. En esta situación, las decisiones individuales conllevan un abuso de los recursos compartidos y eventualmente la extinción del propio *common* o recurso común.

Elinor Ostrom, primera mujer ganadora del Premio Nobel de Economía, estudió todo tipo de situaciones donde las personas comparten recursos, y argumentó que se puede evitar la tragedia de lo común cuando las personas se organizan espontáneamente (*Bottom-up*) para evitar la extinción de los recursos y por tanto el colapso del ecosistema. Sus recomendaciones incluyen definir reglas claras para compartir los recursos, establecer mecanismos de resolución de conflictos, diseñar un escalado de sanciones para los que violen las normas, y promover un compromiso comunitario voluntario basado en la confianza. En definitiva, propone mecanismos de gobernanza “comunitarios” que provienen de ejemplos en la práctica de comunidades que lograron superar esta tragedia de lo común por largos periodos de tiempo (Ostrom, 1990).

La mayoría de ejemplos y situaciones donde estos mecanismos de gobernanza han sido efectivos son comunidades locales donde existía una base de confianza mutua y mecanismos de control entre las partes. Los grandes retos de la humanidad como el cambio climático o las desigualdades sociales, son tragedias de lo común, pero tiene un alcance global y tremendamente sistémico, donde estos mecanismos de gobernanza son difícilmente aplicables y requieren de instituciones “reguladoras” capaz de imponer estas reglas de manera formal y coercitiva. Por tanto, la solución de estos tipos de problemas requiere una gobernanza colaborativa entre las partes involucradas, que no ofrece el mercado, y que requiere de la intervención de instituciones que tengan la confianza de todas las partes o la autoridad para imponer estas reglas. Solo así será posible desplegar nuevos *modelos de negocio cooperativos* que nos permitan confrontar estos grandes retos.

Tal como Rebeca Henderson (Henderson, 2020) describe en su capítulo sobre aprender a cooperar, muchas instituciones de la economía americana del siglo XIX, como la bolsa de Nueva York o Chicago y la bolsa del algodón de Nueva Orleans, son asociaciones voluntarias que se crearon con la voluntad de resolver problemas asociados a bienes públicos, y por tanto compartidos, que emergían con la madurez de la economía americana. Obviamente, instituciones parecidas habían emergido en el Europa con anterioridad. Servían de lugar de intercambio, establecían reglas, precios y estándares, mejoraban la comunicación y los flujos de información, y profesionalizaban los intercambios. Los bancos creaban *clearinghouses*, los ferrocarril-

les se asociaban, aparecían cámaras de comercio, ... En definitiva, se han creado muchas instituciones a lo largo de la historia que han permitido la autorregulación de muchos sectores aliviando la tragedia de lo común de forma cooperativa.

Sin embargo, la cooperación es frágil incluso a nivel local cuando es posible establecerla en un ambiente de confianza mutua. La cooperación a nivel global es mucho más de difícil de conseguir. Siguiendo las lecciones de Ostrom, las cuatro condiciones necesarias para que esta autorregulación sea efectiva son: primero, es necesario que la cooperación sea beneficiosa para todas las partes involucradas. Segundo, es necesario que sea difícil tanto entrar como salir de la industria afectada, de forma que los jugadores son estables y están comprometidos con el largo plazo. Tercero, si ningún participante tiene interés en no cumplir o *free-ride*. Cuarto, debe ser relativamente fácil penalizar a cualquiera que no cumpla con las reglas establecidas.

La autorregulación es una forma poderosa de movilizar a la comunidad empresarial a cooperar y crear conjuntamente modelos de negocio (cooperativos) de valor compartido, pero es frágil y difícil, por lo que no siempre se logra crear y perpetuar instituciones que hagan efectiva la colaboración. Incluso, a veces, las instituciones públicas en su defensa de la competencia entran en conflicto con estas formas de colaboración.

Además, si bien la cooperación empresarial puede solucionar muchos problemas y facilitar el desarrollo de modelos de negocio más sostenibles e inclusivos, esta cooperación tiene unos límites ya que seguramente hay ciertas decisiones colectivas que no creemos sea adecuado que se tomen por parte de las empresas, y que requieren de una aprobación social más amplia. En los países democráticos damos esa voz y ese poder a los gobiernos, y esperamos que éstos lo ejerzan de forma transparente, sostenible, inclusiva y eficiente. Ello se traslada en una regulación efectiva, apoyo al funcionamiento de los mercados, y una sociedad civil fuerte y organizada, apoyada por una prensa libre e independiente.

Por tanto, los gobiernos deben poner los límites a los mercados, buscar las formas de colaboración y los mecanismos de control y sanción para hacer efectiva las reglas impuestas a los mercados. Para solucionar los grandes retos de la Sociedad, estos gobiernos tienen que facilitar el desarrollo de *nuevos modelos de negocio en cooperación entre el sector público*, las empresas, y la sociedad civil, para hacerlos de nuevo verdaderamente prósperos, inclusivos y medioambientalmente sostenibles.

La colaboración es más fácil cuando podemos localizar los retos y por tanto trabajarlos a nivel local, pues allí el contexto de colaboración es más idóneo, y se

pueden desarrollar elementos de confianza mutua que facilitan esta colaboración. Ello se refleja en la amplia utilización de colaboraciones público-privadas para la inversión, construcción y operación de infraestructuras, o la prestación de servicios públicos, sobre todo a nivel local (Rousseau, Berrone y Gelabert, 2019).

Cuando pasamos al nivel nacional, la colaboración es más difícil pero todavía hay un gobierno legítimo que si actúa correctamente puede facilitar la confianza, la colaboración, la búsqueda conjunta de soluciones, y por tanto nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, el nuevo proyecto de Ley de cambio climático y transición energética que ha llegado ya al Congreso recientemente, estableciendo objetivos mínimos, planes integrados de Energía y Clima, y estrategia de descarbonización a 2050, seguramente forzará a las empresas a cambiar sus modelos de negocio para cumplir con dicha ley.

Cuando ya vamos a nivel supranacional o global el problema es mucho más complejo a pesar de los organismos supranacionales existentes. Los acuerdos son difíciles de alcanzar y mucho más de sostener en el tiempo. A modo de ejemplo, véase las incidencias, salidas y firmas en el tiempo del Acuerdo del Clima de París firmado inicialmente en 2016. De hecho, ya hoy hay grandes dudas sobre su cumplimiento cara al 2030. Tenemos por delante mucho trabajo para desarrollar instituciones efectivas a nivel global, o quizás como algunas voces piden, tenemos que reimaginar el capitalismo (Henderson 2020), para crear nuevos modelos de negocio sostenibles e inclusivos en presencia de grandes cambios sistémicos.

## 7. UN NUEVO CAPITALISMO ES POSIBLE

El cambio en el modelo de negocio asociado a la sección anterior necesita un cambio en todo el ecosistema normalmente incluyendo otros *stakeholders* como es el caso de los distintos gobiernos involucrados. Es un *cambio sistémico* que si lo generalizamos a la toda la economía representa una reinención o reimaginación del capitalismo para hacerlo inclusivo y sostenible. Emerge, pues, la agenda de cambio que propone de forma muy lúcida Rebeca Henderson en su libro (Henderson, 2020). El profesor Henderson propone un cambio sistémico que puede identificarse en las siguientes etapas:

1. Crear modelos de negocio de valor compartido, con objetivos pro-sociales en empresas basadas en valores.
2. Edificar organizaciones movidas por un propósito corporativo, donde las personas puedan crecer y desarrollarse plenamente.

3. Reconectar las finanzas con inversores enfocados en el largo plazo, mejorando los sistemas de información y relación entre inversores y empresa.
4. Aprender a cooperar cuando confrontamos bienes públicos y tenemos que evitar la tragedia de lo común.
5. Reconstruir nuestras instituciones y arreglar los gobiernos limitando los mercados con democracia inclusiva para todos. Encontrar un balance entre mercados fuertes y gobiernos fuertes, caracterizado por el imperio de la ley, prensa libre, respeto a los derechos de la minoría, democracia real, y dar voz al trabajo (Henderson, 2020).

El nuevo capitalismo caracterizado por estas cinco etapas responde a un cambio sistémico y por tanto requiere de la participación de todos los *stakeholders*, ya que colectivamente debemos avanzar hacia una sociedad mejor, más próspera, más inclusiva, más medioambientalmente sostenible. Lo difícil es empezar este cambio. Rebeca Henderson ha lanzado una asociación empresarial “LeadershipNow” como foro de discusión e influencia en el cambio político necesario. Por otro lado, en su libro aporta a los directivos unas sencillas etapas que pueden contribuir al cambio:

- Descubre tu propio propósito.
- Empieza a hacer algo para cambiar, por pequeño que sea.
- Lleva tus valores personales a la realidad de tu trabajo (Sé tú mismo siempre).
- Cuídate a ti mismo y recuerda encontrar la felicidad en lo que haces.

En definitiva, una recomendación a empezar a andar, en tu área de influencia, para que estos valores que compartimos muchas personas tengan un impacto en el día-a-día de la dirección y el péndulo empiece a cambiar. Si cada uno pone su grado de arena, el cambio sistémico, eventualmente tendrá lugar. Ese cambio en los valores personales ya está ocurriendo. Su inclusión en la agenda de la alta dirección también

Han ido emergiendo otras propuestas de cambio en esta dirección con distintas orientaciones políticas, dando mayor papel a los gobiernos, a la sociedad civil, a las empresas, o a los ciudadanos, pero todas yendo en la misma dirección. Si analizamos el cambio económico-social de las últimas décadas, vemos que, si bien se ha logrado rebajar de forma notable la pobreza extrema, el crecimiento económico no ha distribuido la riqueza de forma equitativa, las desigualdades han crecido en los países y las ciudades, el planeta ha sido tensionado de forma insostenible, y por

tanto es necesario cambiar la senda de crecimiento a uno más inclusivo y respetuoso con el medioambiente.

Este cambio es tarea de todos. Aunque con un foco americano, Martin (2020) presenta una agenda para directivos de empresa, líderes políticos, educadores, y ciudadanos, con pasos y acciones que ya son una realidad y que añaden ese grano de arena capaz de llevarnos al cambio sistémico. Martin explica que la economía americana es un sistema natural, regido por las reglas de los sistemas complejos, y que todos los actores manejan la economía de forma mecanicista, como si fuera una máquina eficiente, y que ello conlleva la falta de balances que comentábamos.

A los directivos les recomienda evitar el reduccionismo y tener una visión holística de la realidad, evitar el foco en recortes y eliminación de holguras y pensar de forma más resiliente, utilizar múltiples medidas de éxito para dar respuesta a todas las dimensiones afectadas, y evitar enfocarse en eliminar los competidores, sino buscar fórmulas más cooperativas enfocadas a crear valor para los clientes.

A los líderes políticos les presenta una larga lista de acciones, pero todas en la dirección de hacer gobiernos más abiertos y transparentes, más cercanos y empáticos con los problemas de los ciudadanos a los que debe servir, más dispuestos a aprender de los cambios sociales y hacer revisiones periódicas del cuerpo legislativo establecido.

A los educadores les pide que no expliquen certezas ni sean reduccionistas, que desarrollen el pensamiento crítico, la observación de la realidad y los datos, y el manejo de la incertidumbre, y enseñen que la realidad no se recoge en los modelos mentales que tenemos ahora. Por tanto, los estudiantes son agentes activos, parte del estudio crítico y del cambio en los modelos.

Finalmente, a los ciudadanos les propone que utilicen su poder de compra y sean consumidores responsables, que utilicen su capacidad de acción colectiva y se involucren en el cambio social, que hagan uso de su capacidad de influir e interactuar con la clase política para mover el péndulo en la dirección adecuada.

De nuevo el mensaje es el mismo, el cambio sistémico necesario requiere de la contribución de todos, y por pequeñas que sean estas contribuciones todas suman y, eventualmente, harán que el péndulo cambie en la dirección correcta. Los valores personales de todos los *stakeholders*, y los directivos en particular, deben terminar manifestándose en sus agenda profesional.

Como indica Mauro Guillén (Guillén, 2020) en su libro 2030: “Ahora más que nunca, está claro que el futuro será radicalmente diferente del presente.” Su libro

elabora de manera brillante las tendencias que pueden conformar ese futuro en el 2030, pero sobre todo es un ejercicio de pensamiento lateral y lleva implícito el mensaje de que la actuación de cada uno puede contribuir a llevar esta ola a un mejor puerto para todos. Y sus recomendaciones que listo a continuación insisten en que no hace falta heroísmos para hacer un mundo mejor, pero todos debemos contribuir, ya que el cambio empieza en nosotros mismos:

- Perder de vista la orilla, salir de la zona de confort, aceptar las disrupciones tecnológicas, abrazar la innovación, y asegurarse que nadie se queda rezagado en proceso.
- Diversifique con propósito, abra la mente a multitud de nuevas ideas, de la bienvenida a nuevas perspectivas.
- Para tener éxito, empiece pequeño. Los grandes cambios necesitan adaptación incremental, no obstinación.
- Anticipe y evite las calles sin salida. Cada uno de nosotros debe enfocarse en preservar sus opciones, evitar que la transformación que viene nos coja con la guardia baja, y terminamos en un camino sin retorno ni salida.
- Enfoque la incertidumbre con optimismo. Vale más enfocarse en las oportunidades que en las amenazas. “El Cambio climático, por ejemplo, puede parecer un problema intratable, pero cada problema presenta una oportunidad para la acción” (p. 234).
- No tema la escasez. Nuestro esquema mental para confrontar el 2030 debe ser el de evitar reducir nuestras opciones de innovar y conformarnos con las riquezas del presente. Pequeñas adaptaciones y un poco de pensamiento lateral puede cambiar el mundo.
- Siga la corriente. Sea un surfista y organízase para surfear las olas del cambio demográfico, económico, cultural y tecnológico cuando estas te alcanzan.

## **8. LA AGENDA PARA EL CAMBIO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO**

En esta transformación hacia el capitalismo inclusivo, en el camino hacia la resolución de los grandes retos de la humanidad, en la consecución de la agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible, el gobierno corporativo tiene un papel importante que jugar. Y ello conlleva una agenda de cambio que resumimos a continuación.

Primero, es importante que estos valores de equidad, inclusión, sostenibilidad, resiliencia, muy presentes ya en la sociedad, permeen en todos los agentes sociales, y por tanto también entren en el gobierno corporativo. Para ello es necesario un debate social sobre el propósito de la empresa en la sociedad. Eso ayudaría a romper esa dualidad entre lo que personalmente pensamos y lo que creemos es bueno para la empresa que gobernamos. Si los valores llegan allí, acabarán impregnando a toda la organización y el propósito corporativo es el abanderado para esta función.

Segundo, armado con los valores y el propósito, el gobierno corporativo puede promover el cambio al modelo de negocio necesario para responder a las nuevas demandas de la sociedad. Inicialmente deben incentivar la innovación de estos modelos de negocio cuando la empresa confronta compromisos resolubles gracias a tecnología y la innovación. El gobierno corporativo debe transmitir estas demandas de la sociedad animando a la dirección a confrontar los retos del cambio.

Tercero, en paralelo a este empuje a la dirección, el gobierno corporativo deberá trabajar con sus accionistas e inversores, transmitirle valoración en múltiples dimensiones, mejorar los sistemas de medición, y buscar inversores a largo más plazo coherentes con el propósito corporativo. Puede ser que el logro del propósito deba ser dual o multidimensional y se deban explorar formas de propiedad y societarias que se adapten mejor a dicho propósito. De esta forma, el gobierno puede mejor alienar los incentivos de mercado para el logro del propósito y la misión de la empresa, y diseñar un modelo de negocio de valor compartido.

Cuarto, cuando hay bienes públicos y valor comunal que entran en juego, el gobierno corporativo deberá explorar formas de colaboración público-privada, o de colaboración entre empresas para autorregular y evitar la extinción de los recursos comunitarios. De esta forma será más fácil avanzar en desarrollo de modelos de negocio de valor compartido. Igualmente, el diálogo con distintos niveles de la administración puede ser necesario para someterse a los límites que la Sociedad crea adecuados para un crecimiento económico más sostenible e inclusivo.

Quinto, en este mundo global y conectado puede ser necesario entrar en alta política, para lograr que los acuerdos multilaterales se cumplan, que haya coordinación a nivel global y se camine hacia un mundo más inclusivo, facilitando así el desarrollo de modelos de negocio de valor compartido. No será un camino fácil, pero ya vamos avanzando poco a poco.

La actual pandemia puede haber paralizado este camino ya que muchas empresas ven su futuro en peligro, y hay un aumento del nacionalismo, pues cada país necesita recuperarse de la tremenda crisis sanitaria, económica y social. Pero a la

vez, se ha visto la necesidad de la colaboración a todos los niveles, las grandes interdependencias existentes, y las tremendas desigualdades presentes en la actualidad. Quizás, superada la crisis actual, aprenderemos entre todos que el único camino para un mundo más saludable, sostenible, inclusivo y próspero es el de la colaboración para desarrollar estos modelos de negocio de valor compartido.

Poco a poco se está alcanzando un consenso cada vez más global de que estamos en el camino correcto y que disponemos de los instrumentos necesarios para solucionar los grandes retos sociales. Pero es importante acompañar al gobierno corporativo en esta agenda de cambio urgente y necesaria para la propia supervivencia de las empresas, para evitar riesgos innecesarios, y para dejar a las futuras generaciones un mundo mejor.

## BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y ZOTT, C. (2021). *Business Model Innovation Strategy*. Hoboken (New Jersey): John Wiley and Sons.

BARNARD, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.

BATTILANA, J., PACHE, A. C., SENGUL, M. y KIMSEY, M. (2019). The Dual-Purpose Playbook. *Harvard Business Review*, marzo – abril.

BERRONE, P. (2016). *GREEN LIES: How Greenwashing Can Destroy a Company*. Madrid: Fundación BBVA.

BERRONE, P., GIULIODORI, A. y RICART, J. E. (2021). Where Smart Meets Sustainability: The Role of Smart Governance in Achieving the SDG in Cities. *IESE Business School WP*.

BIRKINSHAW, J., FOSS, N. J. y LINDENBERG, S. (2014). Combining Purpose with Profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), p. 49.

CARDONA, P. y REY, C. (2021). *Dirección por misiones: Conectando a las personas con la estrategia a través del propósito*. Barcelona: Deusto.

FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

GARZENBERG, C., PRAT, A. y SERAFEIM, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, Vol. 30, nº 1, pp. 1-18.

GLAESER, E. L. y GOTTLIEB, J. D. (2009). The wealth of cities: Agglomeration economies and spatial equilibrium in the United States. *Journal of economic literature*, 47(4), pp. 983-1028.

GUILLÉN, M. F. (2020). 2030. *How today's biggest trends will collide and reshape the future of everything*. Nueva York: St. Martin's Press.

GLAESER, E. L. y KAHN, M. E. (2010). The greenness of cities: carbon dioxide emissions and urban development. *Journal of urban economics*, 67(3), pp. 404-418.

HARDIN, G. (2009) The Tragedy of the Commons. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 1:3, pp. 243-253.

HENDERSON, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. UK: PublicAffairs.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Harlow (England): Financial Times y Prentice Hall.

MARQUIS, C. (2020). *Better Business: How the B Corp Movement is Remaking Capitalism*. New Haven and London: Yale University Press.

MARTIN, R. L. (2020). *Where More is not Better: Overcoming America's obsession with economic efficiency*. Boston: Harvard Business Review Press.

OBSERVATORIO EMPRESARIAL CONTRA LA POBREZA (2019). *Tecnología con Propósito: El impacto social de la empresa en la era digital*.

OECD, S. (2017). *Measuring distance to the SDG targets. An assessment of where OECD countries stand*.

OSTROM, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.

PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, nº 1-2.

REY, C. y RICART, J. E. (2015). The Practice of Strategy. *The European Business Review*, Julio- Agosto, pp. 38-42.

REY, C. y RICART, J. E. (2017). Strategizing for the Future. *The European Business Review*, marzo, pp. 7-11.

REY, C. y RICART, J. E. (2019). Why Purpose Needs a Strategy (and Vice Versa). En: C. REY, M. BASTONS y P. SOTOK, *Purpose-Driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Londres: Springer Nature, pp. 43-56.

RICART, J. E. (2012). *Strategy in the 21<sup>st</sup> Century: Business Models in Action*. Nota Técnica IESE: SMN-685-E

ROUSSEAU, H. E., BERRONE, P. y GELABERT, L. (2019). Localizing sustainable development goals: nonprofit density and city sustainability. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), pp. 487-513.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17, pp. 1-91.

WMO (2021). *State of the Global Climate 2020*. World Meteorological Organization, WMO-No. 1264.

## CAPÍTULO 18

### UMBRALES Y EXCEPCIONES COMO FALLO REGULATORIO

Benito Arruñada\*

#### 1. RESUMEN

Llama la atención el número desproporcionado de empresas españolas que tienen exactamente 49 empleados, un 62 por 100 más del número que cabría esperar. La razón primordial de esta anomalía es que estas empresas intentan evitar una parte de las reglas sobre representación laboral, beneficiándose así de la excepción que disfrutaban las empresas de menor tamaño.

Argumentaré en este capítulo que, en general, debemos considerar que muchas excepciones regulatorias, mediante las cuales el legislador excluye del ámbito de aplicación de la ley a todo un segmento del mercado (el caso, por ejemplo, del servicio doméstico respecto al mercado laboral, caso que analizaré en el apartado 4.1) o incluye solo a ciertos operadores (las empresas de mayor tamaño o los propietarios de un cierto número mínimo de viviendas) no obedecen a que la aplicación de tales reglas sea más costosa o menos beneficiosa socialmente para las empresas excluidas sino a que la excepción legal aumenta el apoyo político de las reglas correspondientes o reduce la posible oposición a las mismas.

Por un lado, los costes de cumplimiento son a menudo contratables y, por tanto, no ofrecen economías de escala suficientemente significativas; mientras que los beneficios pueden incluso ser mayores en las empresas excluidas. Por otro lado, lo que sí logran las excepciones es distorsionar el proceso político de decisión cuando

\* Este capítulo desarrolla argumentos expuestos en Arruñada (2021) y avanzados en diversas tribunas publicadas en el diario *Voz Populi* entre septiembre y noviembre de 2020. Agradezco los comentarios de David Arasanz, Ángel de la Fuente, Emilio Huerta Arribas, Fernando P. Méndez González, Nicolás Nogueroles Peiró y Marcelo Ortiz, así como el apoyo de la Agencia Estatal de Investigación mediante el proyecto ECO2017-85763-R, la Fundación de Estudios de Economía Aplicada y el Programa Severo Ochoa para Centros de Excelencia en I+D (CEX2019-000915-S).

los beneficiarios pierden interés en entender y frenar la propuesta regulatoria o incluso obtienen una ventaja si las reglas se aplican solo a sus competidores. En consecuencia, más que ver los umbrales como consecuencia de cómo varían con el tamaño o tipo de empresas los costes y beneficios del cumplimiento legal, convendría prestar atención a la lógica puramente política de las excepciones que tales umbrales y excepciones comportan. La regulación pretende corregir fallos del mercado, pero la presencia de excepciones bien podría indicar que en realidad obedece a un fallo de la política.

## 2. UMBRALES REGULATORIOS EN LA LEGISLACIÓN LABORAL

El Estatuto de los Trabajadores establece un sistema de representación cuyo coste aumenta notablemente con el tamaño de la empresa. Los agentes económicos reaccionan para aprovechar las excepciones y no traspasar los umbrales. Para ello, o detienen el crecimiento de la empresa o la fragmentan en diversas entidades jurídicas. Por este motivo, la distribución por tamaño de las empresas españolas muestra que un número desproporcionado de ellas cuenta con 49 empleados, justo por debajo del umbral de 50 en que pueden verse obligadas a crear comités de empresa (figura 1).

El motivo reside en que, cuando una empresa alcanza 50 trabajadores, los sindicatos pueden promover que se constituya un comité de empresa de cinco miembros que ya liberan 75 horas al mes. Más gravoso que este coste directo de la representación es que las relaciones laborales se hacen más rígidas y burocráticas, pues los comités son más activos como órganos fiscalizadores, y el empleador ha de negociar con ellos casi cualquier cambio relevante y no solo los relativos a las condiciones de trabajo. Además, muchas otras regulaciones rigen solo a partir de ese tamaño. Así, las empresas que emplean más de 50 trabajadores están obligadas a contratar al menos un 2 por 100 de ellos con discapacidad y a preparar un detallado “plan de igualdad”. También varían otros muchos costes, subvenciones y bonificaciones. Por ejemplo, a raíz de la pandemia de la COVID-19, las cotizaciones sociales de los ERTE se han bonificado con 20 puntos porcentuales más en empresas con menos de 50 empleados<sup>1</sup>.

El de la representación laboral no es un caso único. En 2016, un informe del Ministerio de Economía identificó en las leyes estatales un total de 130 regulaciones vinculadas al tamaño de la empresa en materia fiscal, laboral, contable, financiera,

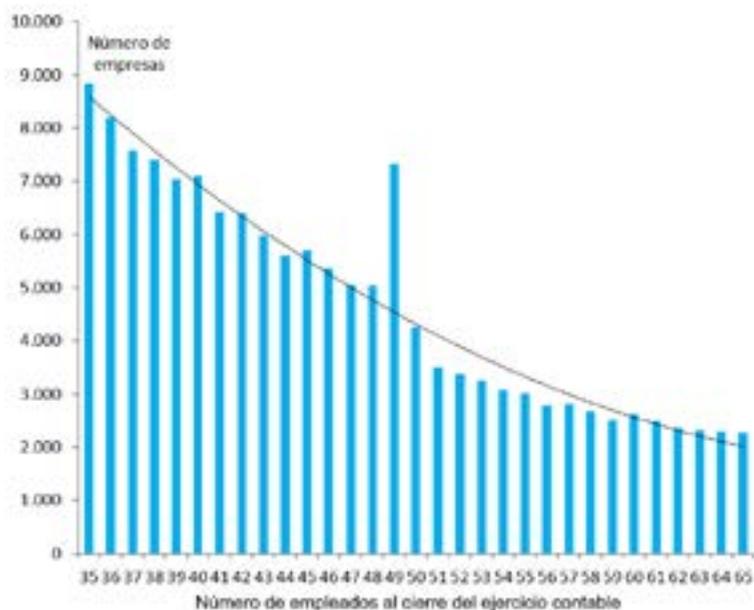
---

<sup>1</sup> Un informe de la Comisión Europea mencionaba también en 2016 la obligación de nombrar dos delegados de prevención de riesgos por parte de los representantes de los trabajadores y crear un comité paritario de prevención de riesgos, la tasa de cofinanciación aplicable para la formación profesional continua y la pérdida de incentivos para la contratación indefinida (Comisión Europea, 2016, p. 78).

de seguros y de competencia<sup>2</sup>. En relación con el tamaño, se observan concentraciones anómalas de empresas inmediatamente por debajo de los umbrales de 10, 50 y 250 trabajadores (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017, p. 7)<sup>3</sup>. Además del de 50 trabajadores, es especialmente significativo el que existe en diez trabajadores, debido a que por encima de esta cifra las empresas han de nombrar un delegado de personal que libra 15 horas al mes para ejercer su labor representativa, amén de otras desventajas como aplicarse la regulación de despidos colectivos cuando sean despedidos todos los trabajadores, duplicarse hasta el 10 por 100 la tasa de cofinanciación de formación profesional continua y perder los incentivos para la contratación indefinida (Comisión Europea, 2016, p. 78).

FIGURA 1

## NÚMERO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN FUNCIÓN DE SU NÚMERO DE EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia con datos de Bureau van Dijk (2008-2019).

<sup>2</sup> El informe ha excluido todas las normas sectoriales, así como las convocatorias de ayudas públicas y, sobre todo, los umbrales cualitativos, como es la naturaleza jurídica del empresario: el que éste sea individual o societario (véase al respecto el apartado 4.2). Sobre la presencia de umbrales en los diversos mecanismos de representación laboral en la Unión Europea, véase Oesingmann (2015).

<sup>3</sup> En el citado informe de la Comisión Europea, basado en datos del Directorio Central de Empresas del INE (DIRCE), se refleja una concentración de empresas en veinte empleados. Si bien el informe afirma que “la caída del número de empresas que se observa cuando se alcanzan los veinte empleados no guarda relación con los umbrales regulatorios” (p. 77), la causa podría residir en el hecho de que en plantillas de veinte trabajadores o menos no se aplica la regulación sobre despidos colectivos del artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores sino lo que establece la Directiva 98/59, en virtud de la jurisprudencia reafirmada por la STS 848/2016, de 17 de octubre de 2016.

Ya fuera del derecho laboral, muchas otras regulaciones contables y fiscales también se tornan más estrictas al aumentar el tamaño de la empresa. Por ejemplo, las sociedades con más de 50 empleados que excedan los 2,85 millones de activos o los 4,7 millones de facturación no pueden formular cuentas abreviadas, y han de someterse a auditoría anual, establecer canales de denuncia interna y organizar una *compliance office* independiente si aspiran a la eximente de responsabilidad penal. Almunia y Lopez-Rodriguez (2018) constatan una notable concentración por debajo de los 4,7 millones de euros de facturación, una de las cifras que define el umbral que obliga a auditar las cuentas sociales. Estos autores centran su análisis en otra concentración sustancial de empresas por debajo de los seis millones de cifra de negocios como consecuencia de que las que rebasan esa cuantía han de liquidar el IVA mensualmente y ven aumentar la frecuencia de sus pagos fraccionados (y, por tanto, han de incrementar su fondo de maniobra), amén de ser vigiladas por unidades de Hacienda especializadas en grandes empresas.

### 3. ELEMENTOS DE VALORACIÓN

Parece claro que las empresas hacen notables esfuerzos para no traspasar esos umbrales. Sin embargo, la valoración de su conducta es complicada<sup>4</sup>, y depende al menos de tres factores: (1) la eficiencia de la regla, esto es, el saldo de costes y beneficios sociales asociados al cumplimiento de la regla legal que rige por encima del umbral; (2) cómo varía el saldo de esos costes y beneficios para empresas de distinto tipo o dimensión, incluidos los costes que genera la evitación del cumplimiento de la regla legal manteniendo la empresa por debajo del umbral; y, por último, en el espíritu del análisis comparativo propugnado por Coase (1960), es también necesario considerar (3) las consecuencias que entraña la presencia de esos umbrales y excepciones, no solo en las decisiones que toman los operadores económicos en el mercado, sino también en las que toman los ciudadanos en el proceso político de decisión y, en particular, las que afectan a la promulgación de la regla que es objeto de excepción.

#### 3.1. La necesidad de distinguir entre reglas de derecho privado y de derecho público

Observemos de entrada que los umbrales se establecen en todo tipo de reglas legales imperativas, tanto de derecho privado o contractual como de derecho

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo, Huerta, Novales y Salas (2021, pp. 10-11, 14), quienes enumeran una serie de factores y consideran, bajo diversos supuestos cautelosos, que “existe una justificación convincente del valor social de los umbrales”, concluyendo que “no son tanto perjudiciales para la eficiencia como dañinos en términos de equidad y responsabilidad social, debido a las artimañas de las empresas para escapar a los mismos” (p. 11). En la misma línea, Almunia y López-Rodríguez, consideran que la concentración de empresas justo por debajo de los seis millones de euros de cifra de negocios busca evitar el cumplimiento de reglas fiscales mediante trucos contables, por lo que recomiendan reforzar los mecanismos de inspección a empresas situadas por debajo de esa cifra. Véase a este respecto, sin embargo, el comentario crítico de Cuñat (2013).

público, las cuales suelen responder a motivaciones diferentes, por lo que pueden dar lugar a valoraciones también muy dispares. Pensemos que, en términos generales, la lógica justificativa de las normas de derecho privado y de derecho público suele corresponder a fallos de mercado de diferente naturaleza, asociados, en las de derecho privado, a las carencias y asimetrías informativas de las partes (es este el caso, por ejemplo, el derecho laboral); y, en las de derecho público, tanto a efectos externos en sentido estricto (por ejemplo, en la regulación ambiental) como a externalidades relativas a la acción colectiva (el caso de las reglas fiscales).

Entre las reglas de derecho privado, destacan las que rigen en el derecho laboral, cuyo régimen de representación varía generalmente con el número de empleados y en ocasiones con la forma jurídica de la empresa (por ejemplo, a diferencia del empresario social, el empresario individual no está obligado a indemnizar por despido a sus trabajadores cuando cesa en su actividad, como analizaré en el apartado 4.2); así como en el derecho societario, en el cual muchas obligaciones legales (tipo de sociedad mercantil, auditoría contable, cuentas sociales abreviadas) dependen de diversas variables de tamaño. Últimamente, incluso existe cierta tendencia a hacer depender del tamaño o la naturaleza de los contratantes las reglas aplicables en el ámbito de la contratación civil, como es el caso, por ejemplo, de las que imponen descuentos y moratorias en el pago de alquileres e hipotecas, así como en el tratamiento judicial de la ocupación de viviendas<sup>5</sup>.

Entre las reglas de derecho público, figuran las que afectan al importe y la gestión tanto de las cargas como de las subvenciones fiscales y de la Seguridad Social, definidas a menudo en función tanto del tamaño de la empresa (cifra de negocios y de empleados) como de su forma jurídica (empresario individual frente a empresario societario).

Valorar los costes y beneficios de estas reglas es tarea difícil, que requería identificar para cada una de ellas cuáles son los fallos de mercado que intentan corregir y los resultados reales que se obtienen al aplicarlas, incluyendo como componente integral de estos últimos tanto los costes incurridos para cumplirlas como para evitarlas, así como los posibles fallos que puede generar su presencia en el proceso político de decisión y en la maquinaria administrativa encargada de velar por su cumplimiento. Dada esta dificultad, lo que sigue no debe leerse como una valora-

---

<sup>5</sup> Aunque se definen en términos de qué contratantes se ven afectados, estas excepciones afectan indirectamente a las empresas, pues los contratantes de mayor dimensión suelen ser empresas societarias mientras que los de menor dimensión son a menudo operadores informales, con frecuencia de tipo artesanal (el caso de muchos arrendadores de viviendas). Por este motivo, estas reglas de derecho civil suelen a favorecer la economía informal, como hace la vieja excepción relativa al derecho del arrendador de una vivienda a terminar unilateralmente el contrato para que sea utilizada por un pariente.

ción propiamente dicha sino como un intento de inventariar algunos de los principales elementos que sería preciso evaluar.

### 3.2. Costes de la regulación y tamaño de la empresa

Los costes y beneficios de aplicar una de estas reglas imperativas pueden variar con el tipo y el tamaño de la empresa ya que los dos ámbitos jurídicos, tanto los costes como los beneficios pueden estar sujetos a economías de escala. En cuanto al coste de cumplir las regulaciones, se suele creer que es menor en empresas de mayor tamaño e incluso se ha llegado a proponer que, si no procediera exceptuar a las empresas pequeñas, quizá convendría subvencionarlas<sup>6</sup>. Sin embargo, de ser cierto que existen tales “economías de escala”, no necesariamente justifican conceder una excepción ni una subvención a las empresas más pequeñas.

Por un lado, gran parte de esas economías de escala serían irrelevantes porque muchos de los servicios de *compliance* son contratables a especialistas, quienes alcanzan fácilmente dichas economías y proveen así tales servicios a menor coste, beneficiando de ellas tanto a las empresas más pequeñas como a las más grandes. Lo demuestra cada día el que la inmensa mayoría de pequeñas empresas no los produzcan por sí mismas, sino que los adquieran a asesorías fiscales y laborales.

Por otro lado, incluso si existieran economías no contratables, esa diferencia de costes privados es también una diferencia de costes sociales y, por tanto, carece en principio de justificación darles un tratamiento diferenciado. Por ello, en caso de introducirse una excepción o una subvención, se estaría favoreciendo desde el Estado la competencia desleal de las empresas pequeñas respecto a las empresas grandes, con la consiguiente ineficiencia en la asignación de recursos y dando también lugar a posibles efectos redistributivos.

Sí parece más difícil aplicar una solución de tipo contractual, en cambio, a la hora de vigilar el cumplimiento, pues éste se produce necesariamente en la entidad fragmentada, y suele ser más fácil inspeccionar a una empresa de cien empleados que a veinte empresas de cinco empleados. Además, sucede así tanto en regulaciones de derecho privado como público: piénsese al respecto en la vigilancia relativa a la inspección de las condiciones laborales o a la inspección fiscal.

<sup>6</sup> Por ejemplo, Huerta, Novales y Salas consideran que “[l]a justificación de vincular las exigencias regulatorias a superar determinados umbrales de tamaño, responde al supuesto de que el coste de cumplimiento normativo está sujeto a economías de escala, de manera que para empresas de pequeña dimensión ese coste de cumplimiento sería excesivo” (2021, p. 11). Sobre esa base, ante ese supuesto de economías de escala causantes de costes “excesivos”, estiman que “lo que debe hacer la administración, una vez se aseguran las mejoras técnicas posibles en la redacción de las normas fiscales y laborales, es valorar la posibilidad de subvencionar a las empresas de menor dimensión los costes diferenciales del cumplimiento de normas esenciales desde el interés general” (Huerta, Novales y Salas, 2021, p. 11). En el mismo sentido, Huerta y Salas (2017, p. 12).

Desde esta perspectiva, la excepción de empresas pequeñas podría en ocasiones justificarse por la mayor dificultad o coste de vigilarlas con eficacia. Como en el caso precedente, se estaría también favoreciendo la competencia desleal entre empresas de distinta dimensión, y esa distorsión habría de ponderarse como un coste social añadido de la regulación.

Una política alternativa y más sensata consistiría en aumentar las sanciones en consonancia con las mayores dificultades de *enforcement* (como argumentan, con carácter general, Polinsky y Shavell, 2007, pp. 421-22). El hecho de que ni siquiera se suela contemplar esta solución alternativa también parece apuntar a la presencia de factores políticos que situarían la razón de ser de las excepciones más en el terreno de la existencia o generación de *fallos de la política* que en la de una supuesta corrección de *fallos del mercado*.

### 3.3. Beneficios de la regulación y tamaño de la empresa

Las economías y deseconomías de escala juegan también un papel importante en cuanto a los beneficios de las regulaciones, en la medida en que en el derecho privado también suelen ser mayores y más difíciles de evitar las asimetrías informativas y los costes contractuales cuanto menor tamaño tiene la empresa. En principio, debemos suponer que el empleado está más protegido cuanto mayor es el tamaño de su empleador. El empleado doméstico aislado en un domicilio particular está menos protegido que el trabajador de una microempresa; éste menos que quien trabaje en una empresa mediana; y el de la empresa mediana menos que el de la grande. Cuanto mayor es la empresa, más probable es que el trabajador forme parte de un equipo, lo que favorece la observabilidad, y que también sean más importantes las consideraciones reputacionales que desaconsejen aprovecharse de posibles ventajas en los tratos con empleados concretos.

Asimismo, al existir economías de escala en la organización sindical, es proporcionalmente menor el coste por trabajador de crear y operar un sindicato en una empresa de cien que de cinco trabajadores. En la medida en que esta pauta sea común en los contratos privados (piénsese, por ejemplo, en los que se suscriben por consumidores), existirán *deseconomías de escala* en cuanto a los beneficios que proporciona la aplicación de reglas imperativas, de modo que facilitarían en mayor medida la contratación laboral en las empresas más pequeñas. Por tanto, si acaso procediera establecer alguna diferencia en las reglas de representación laboral o de consumo, lo lógico sería endurecer las reglas aplicadas a las empresas más pequeñas, justo lo contrario de lo que hacen nuestras leyes. En el caso laboral, una regla de representación obligatoria, por ejemplo, tal que busque facilitar la representa-

ción y, supuestamente, equilibrar el poder negociador de los trabajadores, sería así más –que no menos– necesaria en una empresa pequeña que en una grande.

### 3.4. Costes de evitación regulatoria

Por su parte, los costes incurridos para mantener el tamaño de la empresa por debajo del umbral, con el fin de evitar el cumplimiento de una regla imperativa, también están sujetos a la lógica de las economías de escala y de su contratación, si bien dependen de qué tipo de solución se ponga en práctica. Estas soluciones consisten en no crecer o bien en crecer, pero modificando las pautas de contratación para asegurarse cierta flexibilidad cuando la empresa se sitúa cerca del umbral o fragmentando incluso la unidad productiva en diversas entidades jurídicas.

En estos casos, la consiguiente pérdida de economías de escala se puede subsanar parcialmente incurriendo en ciertos costes de transacción para contratarlas, ya sea con empresas ajenas o con sociedades del mismo grupo empresarial<sup>7</sup>. Tales costes de transacción pueden ser más o menos elevados según los casos; pero son positivos incluso en la contratación interna a un solo grupo, y no solo por las obligaciones legales (que generan costes para construir y mantener varias sociedades mercantiles) sino, sobre todo, por el riesgo de no poder demostrar que operen de forma autónoma y los problemas que originan las operaciones vinculadas en presencia de financiación externa, en especial cuando se cuenta con accionistas minoritarios (Paz-Ares, 2019). Desde esta perspectiva, dista pues, de ser “evidente” que fragmentar la plantilla en dos sociedades mercantiles tenga “un impacto relativamente reducido en la eficiencia productiva” (Huerta, Novales y Salas, 2021, p. 11), aunque ello depende, claro está, de cómo se concrete ese “relativamente”.

### 3.5. El valor informativo de la contratación

Una consecuencia importante de diferenciar entre derecho privado y público es que, en la medida en que si, como suele suceder en las de derecho privado, la regulación solo afecta a las partes, es improbable que la evitación genere costes sociales. Por el contrario, podemos entender la evitación no solo como un óptimo individual, sino como una conducta óptima desde el punto de vista social, en correspondencia con una regla ineficiente cuya aplicación reduciría el bienestar colectivo.

Observemos que, aunque sea el empleador quien formaliza la decisión de, por ejemplo, fragmentar artificialmente una empresa en varias entidades jurídicas, si esa política fuera costosa para los trabajadores, éstos reaccionarían en su contra.

<sup>7</sup> Véase una discusión de esta posibilidad para el caso de Francia en Garicano, Lelarge y Reenen (2016, p. 3469).

En ese caso, preferirían trabajar en empresas que, al no haber sido fragmentadas, tendrían más de 50 trabajadores y en las que, por tanto, regirían las reglas correspondientes a su mayor tamaño, por lo que ajustarían sus demandas salariales y solo estarían dispuestos a trabajar en las de menos de 50 empleados a cambio de mayores salarios netos.

En términos más generales: la distribución por tamaño de las empresas no resulta solo de las decisiones unilaterales de los empleadores, sino que también refleja las preferencias de los propios trabajadores por trabajar en empresas sujetas a uno u otro tipo de regulación laboral: en nuestro caso, hablando del umbral de 50 empleados, en empresas en las que, por ejemplo, puede o no activarse la representación mediante comité de empresa. Fórmula esta de representación, la del comité, que no hay por qué suponer beneficiosa para todos o ni siquiera para la mayoría de los trabajadores, especialmente cuando observamos la plasmación estadística de sus preferencias contractuales. Más bien, al contrario, al menos en reglas de derecho privado, la concentración de empresas por debajo del umbral de cumplimiento forzoso puede entenderse como resultado de que buen número de participantes –necesariamente, tanto empleadores como empleados– evitan una regulación que en el ex ante contractual resulta lesiva para todos ellos (a diferencia, probablemente, de aquellos trabajadores con contrato laboral cuando se promulgó la norma).

En consecuencia, los “empresarios propietarios” no son los únicos que toman esa decisión, como sí parecen creer Huerta, Novales y Salas cuando afirman que “[m]uchas de estas fórmulas pasan por decisiones de los empresarios propietarios por las cuales los trabajadores y los activos se distribuyen en dos sociedades mercantiles, pero funcionando como una única unidad productiva y bajo una misma unidad de dirección” (2021, p. 11). En todo caso, sea cual sea la procedencia de las ganancias que obtienen los participantes en la empresa al evitar la regulación, los beneficiarios serán generalmente todos los participantes en las empresas y no solo los empresarios.

Adicionalmente, en el caso de la regulación laboral, no parece que la evitación de estos umbrales regulatorios entrañe costes sociales: por un lado, no hay costes individuales porque la decisión de empleo revela que la evitación cuenta con el apoyo de los trabajadores; por otro lado, en ausencia de externalidades negativas tampoco existen costes sobre terceros. Por ello resulta también discutible la conclusión de que “esta forma de evitar los 50 trabajadores contratados por una única sociedad mercantil [fragmentando la plantilla en dos sociedades mercantiles] ... tiene un elevado coste social, porque se incumple el espíritu de la norma y no se consiguen los objetivos sociales que la justifican” (Huerta, Novales y Salas, 2021,

p. 11). Al contrario: ni el supuesto “espíritu de la norma” ni el hecho de que quien la promulga afirme perseguir “beneficios sociales” aseguran que su verdadero objetivo sea gestionar externalidades.

Esta línea argumental apoya la interpretación plasmada en los estudios que cuantifican el coste potencial de la ley laboral francesa (similar en este punto a la española) a través, precisamente, de esta concentración de empresas justo por debajo del umbral regulatorio. Garicano, Lelarge y Reenen (2016) han empleado este fenómeno para estimar que tan solo la mayor regulación laboral asociada a traspasar el umbral de 50 empleados reduce el producto interior bruto (PIB) de Francia en un 3,4 por 100. Los motivos son que la regulación diferencial lleva a que aumente el desempleo y disminuyan los salarios agregados, abunden las empresas pequeñas, que son más rentables (debido a que descienden los salarios y no sufren la regulación) pero menos productivas, y a que una parte del empleo se reasigna hacia ellas<sup>8</sup>. De modo similar, Aghion, Bergeaud y Van Reenen (2021) estiman el impacto de esta regulación francesa en la innovación, concluyendo que las empresas justo por debajo del umbral innovan significativamente menos y reaccionan de forma menos innovadora tras producirse cambios exógenos en la demanda, todo lo cual causa una reducción estimada de la innovación del 5,4 por 100 equivalente a una pérdida de bienestar del 2,2 por 100, cuatros quintos de la cual atribuyen a menor innovación y no a la deficiente asignación de los recursos.

### 3.6. Umbrales y excepciones como tapaderas

Por último, conviene destacar que los análisis precedentes se complican considerablemente si nos alejamos del supuesto a menudo implícito de que estamos analizando los costes y beneficios desde el punto de vista de un decisor público benevolente y bien informado. Si, por el contrario, seguimos el consejo de Coase (1990) de *comparar realidades alternativas* (en este caso, aquellas con y sin regulación, o con regulaciones alternativas reales), debemos considerar que la regulación es fruto de un sistema político que, al igual que el mercado, está protagonizado por agentes egoístas, que operan en condiciones de carencia y asimetría informativa, y que, por tanto, la propia regulación también es propensa a padecer fallos sistemáticos.

<sup>8</sup> Esa estimación del coste regulatorio en el 3,4 por 100 del PIB se refiere tan solo a las reglas adicionales que pesan sobre las empresas de más de 50 trabajadores en Francia, pero no a las reglas quizá más gravosas que recaen sobre todas las empresas con independencia de su tamaño. Por ello, el coste total de la regulación laboral, tanto en Francia como en España, podría situarse en un orden de magnitud muy superior a ese 3,4 por 100. Con un método alternativo, más simple, Gourio y Roys (2014) estiman que la regulación implica un coste fijo equivalente a, aproximadamente, el salario medio de un empleado durante un año más un impuesto variable del 0,04 por 100 (cfr. Garicano, Lelarge y Reenen, 2016, p. 3474, n. 46).

Debemos entonces tener en cuenta cómo los distintos costes y beneficios son evaluados en la realidad por el sistema político y cómo, en consecuencia, se verá afectada la decisión regulatoria (relativa, por ejemplo, a la representación laboral obligatoria) por el hecho de que en la regla se dispongan o no excepciones. En concreto, es preciso considerar la posibilidad de que la excepción pueda distorsionar la valoración política de los costes y beneficios sociales de la regulación, valoración ésta que en una sociedad democrática es, en última instancia, la decisión clave para que el mercado se acerque o no a la eficiencia. En la medida en que esa valoración política esté distorsionada, ello llevará a la sociedad a tomar decisiones regulatorias que, en vez de aumentar, pueden reducir el bienestar social. En nuestro caso, bien podría suceder que el hecho de excluir a las empresas pequeñas permita establecer un régimen de representación que no solo sea en sí mismo de valor social discutible (a juzgar por el rechazo que suscita incluso entre sus supuestos beneficiarios) sino que probablemente perjudica la competencia entre empresas de distinto tamaño.

El análisis precedente sobre cómo varían los costes y beneficios de la regulación con el tamaño de la empresa es revelador a este respecto, pues nos encontramos con la paradoja de que aplicar a individuos y pequeñas empresas las reglas de las que hoy disfrutaban excepciones podría ser más útil y quizá no más costoso de lo que resulta aplicarlas a las grandes empresas. Si así fuera, la explicación más atendible de que se las exceptúe sería que fallan el proceso político y su corolario legislativo. La presencia de estas excepciones por tamaño vendría así a desmentir la justificación paternalista del Derecho laboral y abriría la puerta a otras hipótesis basadas en la captura de rentas, como sería, por ejemplo, la de que ese paternalismo obedece en realidad a fines redistributivos que, como mucho, solo benefician a quien disponía de empleo fijo en una gran empresa cuando se adoptó la nueva regla, por venir ésta a aumentar notablemente su poder negociador.

En general, puede existir una contradicción entre la calidad de las reglas y la presencia de excepciones. Sucederá así en la medida en que la calidad de las reglas adoptadas no dependa de una valoración idealmente experta e independiente de costes y beneficios, sino del tipo y la cantidad de información que la sociedad tiene de hecho en cuenta al decidir sobre su adopción. Y esta información con relevancia decisional puede disminuir de forma sustancial y sistemática en presencia de excepciones. A priori, en la medida en que se crea que la presencia de excepciones puede sesgar la información aportada a la decisión política sobre los costes y beneficios de las reglas legales, podría estar justificada, al menos como principio general, manejar una presunción contraria a la introducción de excepciones o al menos someterlas a un escrutinio reforzado<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Esta limitación vendría así a dificultar la separación de las decisiones sociales sobre reglas y umbrales que, entiendo, proponen Huerta, Novales y Salas (2021).

## 4. APLICACIÓN DEL ARGUMENTO A OTRAS EXCEPCIONES LEGALES

Con el fin de efectuar un cierto contraste, aunque sea cualitativo, de esta hipótesis política de las excepciones legales, me propongo analizar a continuación otras dos excepciones llamativas de nuestra regulación laboral relativas a la libertad de contratación imperante en el servicio doméstico y a la diferencia que existe entre empresarios individuales y societarios en cuanto a la indemnización de despido que han de abonar cuando cesan en su actividad.

### 4.1. La anomalía liberal del servicio doméstico

Una de las paradojas más notables de nuestro mercado de trabajo es que, mientras regulamos con carácter imperativo y de forma estricta la contratación laboral general<sup>10</sup>, mantenemos un régimen relativamente libre, con unas reglas imperativas muy atenuadas, para la contratación del servicio doméstico<sup>11</sup>. En éste, el despido es prácticamente a voluntad del empleador y la indemnización obligatoria es mucho menor. Además, la ausencia de inspecciones permite un alto grado de economía sumergida, sin que las partes hayan de pagar impuestos ni seguridad social. Es de destacar el régimen de terminación, pues para esta relación laboral el legislador permite emplear como “causa extintiva” específica el simple desistimiento del empleador: en cualquier momento, éste puede terminar el contrato sin alegar causa justificativa alguna, tan solo con un preaviso de entre siete y veinte días y pagando una indemnización de doce días por año trabajado hasta un máximo de seis mensualidades (la indemnización por despido objetivo en el régimen general es de 20 días por año con un tope de 12 mensualidades, y por despido improcedente de 33 días con un máximo de 24 mensualidades)<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> En muchos extremos, como en cuanto al coste del despido, más que ningún otro país europeo (LFMI, 2019).

<sup>11</sup> Nuestro país no es un caso único. Por ejemplo, en los Estados Unidos, el servicio doméstico permaneció durante décadas al margen de las regulaciones sobre salario mínimo y horario de trabajo establecidas desde los años 1930 (Goldberg, 2015).

<sup>12</sup> El servicio doméstico se reguló tradicionalmente por el derecho civil, quedando pues al margen de las leyes laborales. Tanto la Ley 16/1976 de Relaciones laborales como el Estatuto de los Trabajadores de 1980 optaron por regularlo como relación laboral especial, pero significativamente sucesivos Gobiernos pospusieron su regulación hasta el Real Decreto 1424/1985, el cual mantuvo “un grado notable de flexibilidad en la regulación de las condiciones de trabajo. Se establecía, en primer lugar, una clara preferencia por la contratación temporal: el contrato se presumía concertado por tiempo determinado de un año y celebrado a prueba durante quince días (art. 4). Se flexibilizaba, además, la extinción del contrato de trabajo, permitiendo al empleador el ‘desistimiento’ sin causa con una indemnización reducida (arts. 9 y 10). El tiempo de trabajo y el salario se sometían, también, a una regulación especial menos garantista (arts. 6 y 7)” (Desdentado, 2016, p. 131). La reforma que introdujo el Real Decreto 1620/2011 aplicó la regulación general en numerosos asuntos, incluida la contratación temporal anual, mejoró de forma imperativa las condiciones de trabajo e indemnización y reforzó la transparencia; pero mantuvo la regulación del servicio doméstico más cerca de la situación previa al Real Decreto que al régimen general. Además, para los trabajadores contratados antes del 18 de noviembre de 2011 al amparo del Real Decreto 1424/1985, la D.A. 1.<sup>ª</sup> mantuvo la indemnización por despido en siete días por año trabajado con un límite de nueve mensualidades. Parece, por tanto, que, en la regulación del servicio doméstico, el legislador sí se cuida de evitar una retroactividad favorable a los trabajadores.

Esta dualidad de regímenes y el que éstos protejan menos al trabajador doméstico, pese a ser, en principio, el más vulnerable<sup>13</sup>; no parece plantear mayor problema jurídico ni ético a jueces, legisladores ni juristas. Es revelador en este sentido el contraste de la reacción pública ante las dos últimas grandes reformas de ambos regímenes. A finales de 2011 (RDL 29/2012), un Gobierno del Partido Popular dio marcha atrás a la obligación que, tan solo semanas antes, había impuesto el anterior Gobierno del PSOE a todo empleador de trabajador doméstico que le prestase sus servicios durante menos de 60 horas al mes, de solicitar su afiliación, así como de ingresar las cotizaciones a la Seguridad Social (Disposición Adicional 39ª de la Ley 27/2011). Lo llamativo es que la respuesta de expertos, políticos, jueces y opinión pública fue el silencio. Un silencio que contrastó vivamente con la ruidosa protesta de que fue objeto la reforma del régimen laboral general emprendida pocas semanas más tarde. Ésta mereció incluso que una asociación judicial emitiera un insólito comunicado público de repulsa (Jueces para la Democracia, 2012).

Debemos preguntarnos por qué uno de los mercados de trabajo más intervenidos de Europa cuenta con esta isla de relativa libertad contractual. ¿Por qué un país cuyas leyes se supone que “protegen” tanto a los trabajadores de régimen general protege tan poco a los empleados domésticos, siendo éstos quizá más vulnerables? ¿Tiene sentido alegar, como a veces se hace, que quienes empleamos trabajadores domésticos “no somos empresarios”? ¿No se incurre con ello en una racionalización nominalista carente de contenido sustantivo? ¿No será solo un truco para salvar la disonancia cognitiva que tal vez surge entre las creencias y los actos de quienes, por propio interés, defienden aplicar soluciones diferentes a situaciones semejantes, cuando no idénticas? ¿Acaso sucede algo similar con el régimen de despido libre, sin causa, que la doctrina ha dado en denominar “desistimiento” (Ayala, 2019)?

Este nominalismo alcanza incluso a los textos legales. Por ejemplo, el preámbulo del RD 1620/2011 justifica lo especial de la regulación específica y diferenciada del servicio doméstico con el argumento del ámbito en que se desarrolla y la consiguiente confianza que requiere, hablando de:

“Las condiciones particulares en que se realiza la actividad de las personas que trabajan en el servicio doméstico, que justifican una regulación específica y diferenciada son bien conocidas. De modo principal, el ámbito donde se presta la actividad, el hogar familiar, tan vinculado a la intimidad personal y familiar y por completo ajeno y extraño al común denominador de las relaciones laborales, que se desenvuelven en entornos de actividad productiva

<sup>13</sup> Según la Organización Internacional del Trabajo, el empleado doméstico sufre mayor riesgo de abuso, derivado de las características específicas de su trabajo, como son que el trabajador sea a menudo inmigrante y que viva en el domicilio del empleador, con la consiguiente proximidad física, así como las dificultades que existen para asegurar el cumplimiento de la ley (ILO, 2012, pp. 3-4). Según este informe, “los trabajadores domésticos... son vulnerables a muchas formas de abuso, acoso y violencia, en parte debido a la intimidad y el aislamiento del lugar de trabajo” (p. 41).

presididos por los principios de la economía de mercado; y, en segundo lugar y corolario de lo anterior, el vínculo personal basado en una especial relación de confianza que preside, desde su nacimiento, la relación laboral entre el titular del hogar familiar y los trabajadores del hogar, que no tiene que estar forzosamente presente en los restantes tipos de relaciones de trabajo”.

La más curiosa de estas afirmaciones es quizá la que se refiere a que el servicio doméstico no forma parte de la economía de mercado, cuando se presta a cambio de una contraprestación económica, en su mayor parte monetaria. En la misma línea, para identificar al empleador, el RD 1620/2011 dota al hogar de un “titular” (artículo 1.3). Sin embargo, en la práctica, al empleador se le identifica mediante el concepto general de empresario laboral (Desdentado, 2016, p. 135) definido en el Estatuto de los Trabajadores, por el cual “serán empresarios todas las personas... que reciban la prestación de servicios de las personas referidas en el apartado anterior”, esto es, la de aquellos “trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona”.

De igual modo, es dudoso que la confianza pueda justificar la excepcionalidad del régimen. ¿Es en verdad esa confianza tan importante o excepcional? Ciertamente, la confianza personal es relevante en el trabajo doméstico: piensen, por ejemplo, en el cuidado de niños y ancianos. Pero sucede algo similar en muchas otras actividades laborales. No se trata solo de que los activos de los hogares sean a menudo menos valiosos que los de las empresas, sino de que la confianza personal no tiene por qué ser más importante en el hogar. Compare, por ejemplo, la responsabilidad de un empleado doméstico al cuidado de niños con la de un piloto de avión y suponga que sus correspondientes empleadores disponen de información no verificable por terceros según la cual el empleado sufre tendencias suicidas. En semejante caso, sería cuando menos discutible para cuál de ambos empleados —el piloto o el trabajador doméstico— sería más lógico que la ley permitiera al empleador despedir sin causa, utilizando así esa información no verificable. Además, si la importancia de la confianza fuera el motivo real, lo lógico sería diferenciar la regulación de acuerdo con la importancia de dicha confianza, la cual depende de ese valor de los activos gestionados por el trabajador y de su responsabilidad. Sin embargo, al menos fuera del ámbito de los contratos de dirección, esa variable parece tener muy escaso protagonismo en la regulación laboral. ¿No será, acaso, que el verdadero motivo de la diferencia legal reside en que el legislador y los magistrados valoran más sus propios “activos” que los ajenos?

Debemos preguntarnos pues si la verdadera razón de esta excepcionalidad del régimen legal del servicio doméstico reside tal vez en que sus empleadores no son un pequeño número de “empresarios” sino un enorme número de ciudadanos

“normales y corrientes”, dispuestos, cuando les conviene, a negar su condición de empleadores. Esta posibilidad sería coherente con el argumento de que, al menos en una sociedad con las preferencias que exhibimos los españoles, la promulgación de reglas retroactivas y redistributivas en los contratos es más probable cuando la parte que sufre la redistribución tiene menos poder político. Podría ser éste el caso del derecho laboral general, por ser el número de empleadores muy inferior al de empleados; pero no el del servicio doméstico porque, además de que los empleadores son más numerosos, los propios reguladores y jueces son ellos mismos empleadores y, por tanto, partes afectadas.

TABLA 1

GASTO POR HOGAR EN SERVICIO DOMÉSTICO, EN UNIDADES DE PODER DE COMPRA HOMOGÉNEAS (2015)

	<i>Gasto en servicio doméstico por hogar<sup>(a)</sup></i>	<i>Gasto total por hogar<sup>(b)</sup></i>	<i>Proporción de gasto en servicio doméstico (%)</i>	<i>Porcentaje del empleo total del país<sup>(c)</sup></i>
España	318	30.223	1,05	4,00
Francia	265	29.667	0,89	2,30
Italia	251	29.651	0,85	1,80
Países Bajos	216	32.624	0,66	0,10
Reino Unido	124	25.316	0,49	0,50
Alemania	110	30.835	0,36	0,50
Dinamarca	92	30.102	0,31	
Suecia	17	28.583	0,06	
EU-28	161	26.750	0,60	
Eurozona	210	29.811	0,70	

Notas: a) Gasto en servicio doméstico, Eurostat, categoría 5.6.2 de la COICOP (Classification of Individual Consumption According to Purpose). b) Gasto total, Eurostat, mean consumption expenditure (hbs\_exp\_t133). c) ILO (2013, pp. 117-19).

Fuentes: Elaboración propia con datos de Eurostat e ILO.

Resultaría así lógico que estos últimos se dotasen de un régimen que unos observadores verán como favorable al interés de los propios reguladores-empleadores y otros simplemente como eficiente. Esta última posibilidad concuerda con el hecho de que, en un país como el nuestro, con récord de desempleo y predominio del autoservicio mecanizado en todo tipo de actividades (desde las gasolineras al pedido de comida rápida), un elevado porcentaje de nuestros hogares (en 2010, el 14,4 por 100, según el INE) cuenta con servicio doméstico prestado de forma regular. Además, los españoles gastamos mucho más en servicio doméstico que otros europeos, tanto en términos absolutos como relativos, y empleamos en esa actividad un porcentaje mayor de nuestra mano de obra (tabla 1). Conviene señalar que también es coherente con el argumento el hecho de que España, junto con

Francia e Italia y a diferencia de Países Bajos, Reino Unido y Alemania, aplica al servicio doméstico un régimen legal especial y no el aplicado con carácter general a las relaciones laborales (ILO, 2013, p. 131).

#### 4.2. Los diferentes costes de salida del empresario individual y societario

Se considera a menudo que una causa primordial de que la economía española sea poco productiva es que tenemos muchas empresas con menos de diez empleados y que en promedio estas “microempresas” presentan un doble déficit. Como sucede en todos los países, son menos productivas que las de mayor tamaño. Pero lo más curioso es que, por otro lado, como demuestran numerosas comparativas internacionales, nuestras microempresas son también mucho menos productivas que las microempresas extranjeras (tabla 2). Es ésta una desventaja que, en cambio, no sufren o sufren en mucha menor medida nuestras medianas y grandes empresas.

Esta proliferación e ineficiencia de las microempresas españolas podría deberse a que muchas reglas legales se vuelven más estrictas y costosas cuando el empresario individual adopta las soluciones idóneas tanto para crecer como para, incluso sin crecer, ser más productivo<sup>14</sup>. De forma implícita, subvencionaríamos así su ineficiencia y gravaríamos más a quienes son más productivos.

Tanto para crecer como para ser más productiva, toda empresa ha de invertir más capital y hacerse más compleja. Un elemento clave es la posibilidad de limitar la responsabilidad patrimonial del empresario. Máxime si necesita que aporten recursos varios socios. Sin embargo, la transformación de empresario individual en sociedad mercantil no solo conlleva papeleo y cargas legales, sino que incrementa los costes de salida. Al cesar en su actividad por jubilación, muerte o incapacidad, el empresario individual afronta costes de despido mucho menores que las empresas con forma societaria. Para el empresario individual, la indemnización máxima en

---

<sup>14</sup> Véase Huerta y Salas (2017, 2018) para un análisis que atiende no sólo a los factores regulatorios como causa de la estructura de tamaños y la productividad de las empresas, sino también a causas técnicas (asociadas a la estructura sectorial de la economía) y, sobre todo, a juicio de los autores, organizativas (centradas en que la menor “profesionalización” de la gestión haría más difícil la delegación y el crecimiento). Todo intento por separar causas en este terreno confronta, sin embargo, notables dificultades, por las posibles interacciones que pueden existir entre dichas causas. Por ejemplo, la regulación laboral condiciona qué tipo de inversiones (tanto en capital físico como humano) resultan expropiables y, por tanto, qué estructura sectorial acabamos observando a largo plazo. De manera similar, suponiendo que la confianza entre los distintos agentes empresariales afecte al grado de delegación en el sentido indicado por Huerta y Salas, esa confianza podría, a su vez, verse afectada por las restricciones contractuales de origen regulatorio. Lo podría ser, además, en un doble sentido, pues la regulación imperativa de las relaciones laborales puede verse como una consecuencia de la falta de confianza, pero también como su causa, al configurar un contrato formal que impide el tipo de contrato relacional que parece más idóneo para generar confianza (en el espíritu de la literatura teórica y experimental sobre contratos relacionales recogida, por ejemplo, en Erkal, Wu y Roe, 2021).

TABLA 2

## TAMAÑO Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (2018)

	España (%)	EU-28 (%)	España/EU-28 (%)
<b>Porcentaje de empleo:</b>			
Microempresas (0-9 empleados)	38,68	29,65	130,43
Pequeñas (10 a 49 empleados)	20,26	20,13	100,66
Medianas (50 a 249 empleados)	12,97	16,81	77,17
Grandes (más de 250 empleados)	28,09	33,41	84,08
Todas las empresas	100,00	100,00	100,00
<b>Porcentaje de valor añadido:</b>			
Microempresas (0-9 empleados)	25,15	20,84	120,65
Pequeñas (10 a 49 empleados)	18,55	17,59	105,49
Medianas (50 a 249 empleados)	17,59	17,97	97,86
Grandes (más de 250 empleados)	38,71	43,59	88,79
Todas las empresas	100,00	100,00	100,00
<b>Empleados por empresa:</b>			
Microempresas (0-9 empleados)	1,79	1,87	95,67
Pequeñas (10 a 49 empleados)	18,97	20,06	94,56
Medianas (50 a 249 empleados)	101,78	104,68	97,22
Grandes (más de 250 empleados)	1016,92	1036,93	98,07
Todas las empresas	4,37	5,85	74,66
<b>Valor añadido por empresa:</b>			
Microempresas (0-9 empleados)	48.928 €	69.034 €	70,88
Pequeñas (10 a 49 empleados)	732.210 €	922.639 €	79,36
Medianas (50 a 249 empleados)	5.817.369 €	5.891.404 €	98,74
Grandes (más de 250 empleados)	59.045.827 €	71.192.219 €	82,94
Todas las empresas	184.148 €	307.998 €	59,79
<b>Valor añadido por empleado:</b>			
Microempresas (0-9 empleados)	27.404 €	36.991 €	74,08
Pequeñas (10 a 49 empleados)	38.596 €	45.986 €	83,93
Medianas (50 a 249 empleados)	57.159 €	56.279 €	101,56
Grandes (más de 250 empleados)	58.063 €	68.657 €	84,57
Todas las empresas	42.144 €	52.624 €	80,09

Fuentes: Elaboración propia con datos del *SME Performance Review 2019* (European Commission, 2019). Se trata de estimaciones para 2018 elaboradas por DIW Econ y basadas en cifras de 2008-16 de Eurostat (*Structural Business Statistics Database*), por lo que están armonizadas y son comparables entre países. Abarcan la "economía empresarial no financiera", que incluye industria, construcción, comercio y servicios, pero no agricultura, silvicultura, pesca, educación y salud. Los promedios EU-28 reflejan medias ponderadas para el conjunto de la economía europea.

tales supuestos es solo de un mes de salario, con independencia de la antigüedad, frente al máximo general de 12 meses del “despido objetivo”. Muchos negocios familiares rentables han cerrado porque esta distinción legal reduce notablemente el número de posibles interesados en adquirir el negocio y, al final, nadie está dispuesto a asumir la sucesión de la empresa. En muchos casos, algunos de sus empleados podrían haber sido buenos candidatos para comprar, pues conocen el negocio y la clientela. Pero, además de tener vocación empresarial, tendrían que endeudarse para pagar el traspaso. Querrán, por ello, limitar su responsabilidad personal, constituyendo una sociedad mercantil; pero, en ese caso habrían de cargar con el riesgo adicional de que, en caso de ir mal las cosas, tuvieran que indemnizar por despido objetivo a una plantilla veterana y cuyos incentivos también habrían empeorado al disfrutar de mejores condiciones de despido tras producirse dicha transformación jurídica.

Nuestro derecho de quiebras hace lo imposible por dar continuidad a empresas grandes, incluso cuando, por ser inviables, sería mejor liquidarlas (Arruñada, 2020). Sin embargo, nuestras leyes provocan por esta vía el cierre prematuro de pequeños negocios familiares de los que, pese a ser rentables, nadie quiere hacerse cargo, debido en buena medida al riesgo adicional que provoca esa anomalía en el régimen de las indemnizaciones laborales. Pero eso no es todo. Incluso más grave que estos cierres indebidos, es el efecto *a priori* sobre las decisiones de inversión del empresario individual. A sabiendas de que al jubilarse perderá todo su “fondo de comercio”, los incentivos para invertir se reducen de forma drástica a partir de cierta edad.

No es, en modo alguno, el único fenómeno de esta índole. En otros casos, lo que hacen nuestras leyes es limitar de tal modo la actividad empresarial que en la práctica sectores enteros acaban funcionando en un régimen primitivo, casi artesanal. Es el caso, por ejemplo, del alquiler de viviendas. Desde 1920 —aunque en menor medida entre 1985 y 1994—, nos hemos ido dando una regulación de alquileres que no solo dificulta la contratación (al establecer reglas imperativas ineficientes y ser muy tolerantes con el impago del arrendatario), sino que, en comparación con el arrendador especializado, de mayor dimensión y de carácter más profesional y empresarial, favorece al arrendador ocasional de carácter informal e individual (tradicionalmente, le permite terminar el contrato si es para que un pariente pase a vivir en el inmueble, tolera la ocultación fiscal y establece unos impuestos sobre la tenencia relativamente bajos en comparación con los impuestos sobre las transmisiones; y últimamente incluso discrimina a los propietarios personas jurídicas en materia de desahucios). Con todo ello, hace tan difícil la operativa del arrendador profesional que apenas existen empresas especializadas en alquilar viviendas, en contraste con las de alquiler de oficinas y de espacios en centros comerciales. En

cambio, a principios del siglo XX, España contaba con un boyante mercado de alquiler de viviendas, gracias al régimen de contratación libre que había introducido la Ley de inquilinatos de 1842 y consagrado el Código civil de 1889, un mercado con variedad de ofertas y, sobre todo, muchos arrendadores de múltiples viviendas y, por tanto, relativamente especializados. Muchos de los edificios que pueblan los “ensanches” de las últimas décadas del XIX en nuestras ciudades fueron construidos con la finalidad de alquilar todos o la mayoría de sus pisos. Sin embargo, ese mercado perdió gran parte de su carácter profesional tras promulgarse una serie de normas a favor de los actuales arrendatarios y que, además, como acabo de indicar, afectan de hecho en mayor medida al gran arrendador empresarial<sup>15</sup>.

Este tipo de discriminación perjudica la competencia en el mercado y la existencia y crecimiento de la empresa. Contribuyen a que en sectores enteros predominen estructuras artesanales, que no alcanzan economías de escala y que están fragmentados en empresas individuales e ineficientes. En algún caso tienen incluso un carácter más primitivo del que tenían hace un siglo, como parece suceder con el alquiler de viviendas. En otros, emplean formas contractuales basadas en relaciones personales y que, gracias a su informalidad, esquivan la ley, incurriendo en fraude fiscal, distorsionando la competencia y consagrando la injusticia. Todo ello es coherente con un mayor peso de la economía informal respecto a nuestros principales vecinos (Medina y Schneider, 2018) y con el retrato que presenta la tabla 2 de las empresas formales: en comparación con Europa, en España pesa mucho más los autónomos y la microempresa con menos de nueve empleados, tanto en el empleo como en el valor añadido total; y se trata de microempresas más pequeñas y, sobre todo menos productivas: su valor añadido por empleado era en 2018 tan solo el 74,08 por 100 del promedio europeo.

#### 4.3. ¿Condenados al minifundio empresarial?

Estamos tan acostumbrados a estas excepciones y diferencias que hasta nos parecen razonables; pero pueden ser muy dañinas. La pregunta es obvia: ¿por qué

<sup>15</sup> Se iniciaron con el Decreto Bugallal de 1920, que fue sucesivamente prorrogado en los años siguientes, diluido de forma transitoria por el Gobierno de la República en diciembre de 1931 y reforzado por la Ley de arrendamientos urbanos de 1946. Al establecer la prórroga indefinida y congelar los precios en un entorno inflacionario, estas normas (en especial, la de 1946) transfirieron la mayor parte del valor de las viviendas a los arrendatarios. Lógicamente, en esa misma medida, también destruyeron todo incentivo a la inversión en mantenimiento y construcción, sobre todo por parte de los inversores profesionales. Por último, perjudicaron así gravemente a los arrendatarios futuros, pues, al desaparecer gran parte de la oferta, tuvieron que pagar alquileres más altos o convertirse en propietarios. Con pocas alteraciones, esta ley franquista de 1946 permaneció vigente hasta el paréntesis que abre la liberalización de 1985, pero algunos de sus elementos están siendo resucitados poco a poco. Sucede así desde la marcha atrás que ya supone la Ley de arrendamientos urbanos de 1994 y que consagran las recientes leyes regionales que animan la ocupación de viviendas y establecen limitaciones en los precios. Describen esta evolución histórica Artola (2012) y Argelich (2017).

las disponemos? ¿Qué persiguen realmente? Sospecho que entran en juego dos factores complementarios. Por un lado, la excepción proporciona una ventaja a los empresarios más pequeños respecto a sus competidores más grandes y eficientes. Por otro lado, e incluso en ausencia de este tipo de efecto competitivo, las excepciones también distorsionan las decisiones políticas: los votantes excluidos pierden interés para informarse de las consecuencias de la correspondiente regla y es menos probable que se opongan. Como, en democracia, la calidad de las leyes depende de la mejor o peor información de los votantes, es de esperar que las excepciones masivas favorezcan así el que se adopten reglas socialmente perjudiciales.

Sucedería así que, aunque las excepciones suelen justificarse en que los costes de aplicar la ley a los individuos y pequeñas empresas serían prohibitivos, su verdadera razón de ser sería de índole política, yendo dirigida a aumentar la asimetría en la toma de decisiones legislativas. Al exceptuar a los empresarios individuales, a los empleadores de servicio doméstico o a los arrendadores de unas pocas viviendas, el legislador minimizaría el coste electoral de sus decisiones erróneas o, más probablemente, redistributivas (introducidas éstas, sobre todo, mediante reglas con efectos económicos retroactivos en los contratos vigentes<sup>16</sup>, pues ya se encargan las partes de compensar los efectos redistributivos de las reglas sobre la contratación futura).

## 5. CONCLUSIÓN: LA EXCEPCIÓN COMO SEÑAL DE FALLO REGULATORIO

Somos muy dados a criticar, con razón, que la economía de mercado falla cuando existen “asimetrías de información” entre compradores y vendedores, entre acreedores y deudores, o entre empresarios y trabajadores. Es sobre esa base de los fallos del mercado sobre la que justificamos gran parte de la intervención reguladora de la actividad económica, en especial la que pretende proteger a consumidores y trabajadores.

Tendemos a olvidar, en cambio, que similares desigualdades informativas originan fallos también similares en los procesos de decisión política y en su principal producto: la legislación. Este olvido es potencialmente grave, porque es de esperar que, a menudo, estos fallos de la política sean incluso más dañinos, debido a que, a diferencia de consumidores y empleados, el votante tiene escaso interés en informarse acerca de las consecuencias generales de su voto. Además, las regulaciones suelen ser difíciles de revertir porque tienden a perpetuarlas tanto los intereses privados como las inercias desinformativas. (La práctica inexistencia de empresas dedicadas al alquiler de viviendas es un buen ejemplo de estas inercias como con-

<sup>15</sup> Dicho lo de la retroactividad desde el punto de vista económico, con independencia de que en el ámbito jurídico muchos autores prefieran catalogar esas nuevas reglas como no retroactivas.

secuencia de las cuales la sociedad puede permanecer ciega durante décadas a los costes de oportunidad que genera la regulación).

Estas desigualdades informativas son exacerbadas por el legislador cuando en un proyecto normativo de cumplimiento costoso exceptúa a gran número de ciudadanos, de modo y manera que la mayoría de ellos tenderá a prestar escasa atención a la propuesta, aumentando sus posibilidades de ser promulgada. Por ejemplo, en el terreno laboral, es probable que la excepción de las empresas con menos de 50 empleados haya facilitado la adopción y el mantenimiento de las reglas adicionales que pesan sobre las empresas con más de 50 empleados, las cuales habrán beneficiado a quienes en ellas trabajaban cuando tales reglas se promulgaron, probablemente en perjuicio de los trabajadores futuros (Garicano, Lelarge y Reenen, 2016). La decisión social ya sufre una asimetría difícilmente evitable porque tiende a obviar el interés de los más perjudicados por la regla: los empleados actuales de las empresas que han sobrevivido; así como los trabajadores potenciales de aquellas empresas que a causa de esas reglas ni siquiera han llegado a abrir o (debido a la excepción) a crecer por encima del umbral regulatorio y que, por tanto, nunca han contratado a esos trabajadores potenciales. La excepción viene a agravar este déficit informativo y democrático al hacer que, a una mayoría de los potencialmente afectados, la regulación le resulte ajena (o incluso beneficiosa si entraña una ventaja competitiva para ellos).

Esta línea de interpretación aconseja someter a especial escrutinio toda regla en la que se exceptúe a los agentes económicos más pequeños y, por tanto, más numerosos, tanto si —centrándonos en los ejemplos analizados en este capítulo— se trata de pequeñas empresas o de individuos que contratan servicios domésticos o que alquilan sus viviendas desocupadas. Con la excusa de diferencias de costes y beneficios que, como he argumentado, son a menudo ilusorios; y entregándoles, si acaso, y más bien como subproducto, una ventaja competitiva de la que a menudo ni siquiera son conscientes, lo que consigue es silenciarles políticamente, contribuyendo a que muchos ciudadanos toleren con su pasividad la promulgación de leyes redistributivas, unas leyes cuyas consecuencias en términos de ineficiencia acabamos por pagar todos. Como bien sabía el legislador del XIX cuando configuró las bases legales sobre las que aún se asientan la democracia y la economía de mercado, la igualdad ante la ley es esencial porque, con frecuencia, las excepciones solo son una tapadera.

## BIBLIOGRAFÍA

AGHION, PHILIPPE, BERGEAUD, ANTONIN y VAN REENEN, JOHN (2021). The Impact of Regulation on Innovation. *Working Paper*, 28381. NBER, enero, <http://www.nber.org/papers/w28381>, visitada el 1 de mayo de 2021.

ALMUNIA, MIGUEL y LÓPEZ-RODRÍGUEZ, DAVID (2018). Under the Radar: The Effects of Monitoring Firms on Tax Compliance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 10(1), pp. 1–38.

ARGELICH COMELLES, CRISTINA (2017). La evolución histórica del arrendamiento forzoso de vivienda: de la imposición a la expropiación. *e-Legal History Review*, 25, julio, <https://bit.ly/3tvJedU>, visitada el 9 de mayo de 2021.

ARRUÑADA, BENITO (2020). Malas leyes: Aplicación al Derecho concursal. En: ABEL B. VEIGA COPO (dir.) y MIGUEL MARTÍNEZ MUÑOZ (coord.), *El acreedor en el derecho concursal y preconcursal a la luz del Texto refundido de la Ley Concursal*, Cizur Menor: Cívitas Thompson Reuters, pp. 53–103.

ARRUÑADA, BENITO (2021). La seguridad jurídica en España. *Estudios sobre la economía española*, 2021/18, 10 de mayo, Madrid: Fedea. <https://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2021-18.pdf>, visitada el 13 de mayo de 2021.

ARTOLA BLANCO, MIGUEL (2012). La transformación del mercado de alquiler de fincas urbanas en España (1920-1960). *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 17(988).

AYALA DEL PINO, CRISTINA (2019). La extinción del contrato de trabajo de los empleados del hogar en España. *THĒMIS-Revista de Derecho*, 75, pp. 43–62, <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/21948>, visitada el 23 de abril de 2021.

COASE, RONALD H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3(octubre), pp. 1–44.

COMISIÓN EUROPEA (2016). Documento de trabajo de los servicios de la Comisión – Informe sobre España 2016, con un examen exhaustivo relativo a la prevención y la corrección de los desequilibrios macroeconómicos. Bruselas, 26 de febrero, SWD(2016) 78 final, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cr\\_spain\\_2016\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cr_spain_2016_es.pdf), visitada el 18 de abril de 2021.

CUÑAT, VICENTE (2013). Facturando Bajo el Radar. *Nada es Gratis*, 14 de enero, <https://nadaesgratis.es/cunat/facturando-bajo-el-radar>, visitada el 21 de abril de 2021.

DESDENTADO DAROCA, ELENA (2016). Las reformas de la regulación del trabajo doméstico por cuenta ajena en España. *Investigaciones feministas*, 7(1), pp. 129–148.

ERKAL, NISVAN, STEVEN Y. WU y BRIAN, E. ROE (2021). Putting Relational Contract Theory to the Test: Experimental Evidence. *Experimental Economics*, <https://doi.org/10.1007/s10683-021-09707-w>.

EUROPEAN COMMISSION (2019). *SME Performance Review 2019*, Directorate-General (DG) for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 10 de mayo de 2019, [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en), visitada el 7 de mayo de 2021.

GARICANO, LUIS, LELARGE, CLAIRE y VAN REENEN, JOHN (2016). Firm Size Distortions and the Productivity Distribution: Evidence from France. *American Economic Review*, 106(11), pp. 3439–79.

GOLDBERG, HARMONY (2015). The Long Journey Home: The Contested Exclusion and Inclusion of Domestic Workers from Federal Wage and Hour Protections in the United States. *Conditions of Work and Employment Series*, 58. International Labour Office,

GOURIO, FRANÇOIS y ROYS, NICOLAS (2014). Size-Dependent Regulations, Firm Size Distribution, and Reallocation. *Quantitative Economics*, 5, pp. 377–416.

HUERTA ARRIBAS, EMILIO, NOVALES CINCA, ALFONSO y SALAS FUMÁS, VICENTE (2021). Comentarios al Documento a Consulta Pública convocada por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital sobre ‘Medidas para favorecer la creación de empresas y su crecimiento. *Nota técnica*, 15 de marzo. Madrid: Funcas. [https://www.funcas.es/documentos\\_trabajo/medidas-para-favorecer-la-creacion-de-empresas-y-su-crecimiento/](https://www.funcas.es/documentos_trabajo/medidas-para-favorecer-la-creacion-de-empresas-y-su-crecimiento/), visitada el 17 de abril de 2021.

HUERTA ARRIBAS, EMILIO y SALAS FUMÁS, VICENTE (2017). Tamaño y productividad de la empresa española. El recurso olvidado de la calidad de la dirección. Grupo de Opinión y Reflexión en Economía Política. *Policy Brief*, 12, octubre.

HUERTA ARRIBAS, EMILIO y SALAS FUMÁS, VICENTE (2018). Productividad y tamaño de las empresas: ¿Dónde están las palancas para el cambio? En: EMILIO HUERTA ARRIBAS y MARÍA JOSÉ MORAL RINCÓN, coords., *Innovación y competitividad: Desafíos de la industria española*, pp. 425–459. Madrid: Funcas.

ILO, INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2012). *Effective Protection for Domestic Workers: A Guide to Designing Labour Laws*. Ginebra: ILO.

ILO, INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2013). *Domestic Workers Across the World: Global and Regional Statistics and the Extent of Legal Protection*. Geneva: ILO.

JUECES PARA LA DEMOCRACIA (2012). Comunicado de JpD ante la Reforma Laboral, 16 de febrero, <http://www.juecesdemocracia.es/txtComunicados/2012/16febrero12.htm>, visitada el 17 de abril de 2021.

LFMI, LITHUANIA FREE MARKET INSTITUTE (2019). *Employment Flexibility Index 2020: EU and OECD countries*. Vilnius: LFMI.

MEDINA, LEANDRO y SCHNEIDER, FRIEDRICH (2018). Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? *IMF Working Paper*, WP, 18/17, enero.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD (2017). Informe sobre crecimiento empresarial. Madrid, [https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/170727\\_np\\_Informe\\_crecimiento\\_empresarial.pdf](https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/170727_np_Informe_crecimiento_empresarial.pdf), visitada el 17 de abril de 2021.

OESINGMANN, KATRIN (2015). Workplace Representation in Europe: Works Councils and Their Economic Effects on Firms. *CESifo DICE Report*, 13(4), pp. 59–64, <https://www.ifo.de/en/node/28242>, visitada el 29 de abril de 2021.

PAZ-ARES, CÁNDIDO (2019). *¿Derecho común o Derecho especial de grupos? Esa es la cuestión*. Cizur Menor: Civitas.

POLINSKY, A. MITCHELL y SHAVELL, STEVEN (2007). The Theory of Public Enforcement of Law. En: A. MITCHELL POLINSKY y STEVEN SHAVELL (eds.). *Handbook of Law and Economics*, Vol. 1. (pp. 403–454). Ámsterdam: Elsevier.

## CAPÍTULO 19

# REFUNDAR LA EMPRESA: MISIÓN RESPONSABLE, GOBIERNO PARTICIPATIVO Y BIEN COMÚN

José Miguel Rodríguez Fernández

### 1. INTRODUCCIÓN

En su monumental obra *Las grandes representaciones del mundo y de la economía a lo largo de la historia*, René Passet nos hizo notar que, desde la antigua Grecia, las sociedades humanas vienen debatiendo sobre dos grandes formas de organización económica: *Kosmos* y *Taxis*.

De acuerdo con la primera perspectiva, las instituciones sociales son el fruto de las acciones humanas decantadas por el tiempo, en una evolución progresiva a lo largo de la historia como consecuencia de la interacción entre las personas. No constituyen el resultado de la realización de un proyecto humano siguiendo una finalidad predeterminada, consciente y racional. Este cosmos social –moral, económico y político– responde a una estructura autogenerada y autoorganizada, conformada por reglas de conducta identificadas poco a poco en la práctica como más eficaces; y generalizadas por sus ventajas comunes para el conjunto de la sociedad (Passet, 2012, pp. 928-929).

Dicho enfoque, tan defendido por F. A. Hayek, entronca con la sacralización de un orden espontáneo derivado de los teólogos españoles de la Escuela de Salamanca, en el siglo XVI, y de la posterior armonía preestablecida típica de la teodicea del alemán G. Leibniz: “El mejor de los mundos posibles” (y donde “todo en él es un mal necesario”, como añadió irónicamente F. H. Bradley). Un enfoque panglossiano recogido por el escocés Adam Smith en su obra cumbre, bajo la metafórica alusión a la “mano invisible” –para unos intérpretes, todavía divina; para otros, ya secular– que felizmente y sin intencionalidad humana conduce desde el interés personal al bienestar colectivo (Rodríguez Fernández, 2008a). De ahí que, en el campo empresarial, F. A. Hayek sugiriese centrar a las firmas en el objetivo básico de maximizar

el rendimiento a largo plazo del capital confiado a los directivos por parte de los accionistas, para evitar los probables efectos indeseables derivados de “la moda” –sic– de guiarse por consideraciones sociales (Hayek, 1960).

En la segunda visión, que el mencionado F.A. Hayek califica de “racionalismo constructivista”, las instituciones sociales son producto de la razón, siguiendo una ordenación (*Taxis*) a propósito y en busca de una meta prefijada. Puesto que las instituciones de una época son creaciones humanas, bien pueden ser modificadas o sustituidas en un momento posterior.

Así es el pensamiento, por ejemplo, de J. M. Keynes, cuando propuso prescindir de los principios metafísicos subyacentes en el *laissez-faire* y subrayó que: “No es verdad que los individuos tengan una ‘libertad natural’ sancionada por la costumbre en sus actividades económicas. [...] El mundo no se gobierna desde arriba, de manera que no siempre coinciden el interés privado y el social. [...] Ni es verdad que el interés propio sea generalmente ilustrado” (Keynes, 1986 [1926], p. 81). De ahí su tesis de que el derecho a la propiedad privada no es “natural” en términos históricos, por lo cual no limitarlo ni controlarlo sería desastroso en una economía moderna, por fomentar las ineficiencias en la producción, el desempleo y la desigualdad en la distribución de la renta y la riqueza (Henry, 1999).

En el plano de la empresa, J. M. Keynes insiste en que el crecimiento de las grandes compañías ha desembocado en una separación entre la propiedad y la dirección, con la consecuencia de que la estabilidad general, el prestigio de la firma y evitar las críticas de sus clientes y del público pasan a ser más relevantes que lograr el máximo beneficio para los accionistas. Esto le llevaba a sugerir “la recogida y publicación en gran escala de datos relativos a la situación económica [de los grandes negocios], incluyendo la publicidad completa, si es necesario por ley, de todos los hechos económicos que sea útil conocer. Estas medidas involucrarían a la sociedad en el ejercicio de la inteligencia directiva a través de algún órgano de acción apropiado sobre muchos de los enredos internos de los negocios privados” (Keynes, 1986 [1926], p. 85).

Hoy seguimos en el debate de ideas evidenciado en estas posiciones de F. A. Hayek y J. M. Keynes. Tras varias décadas de globalización neoliberal, la Gran Recesión iniciada en 2007/2008 se vislumbró inicialmente como un punto de inflexión que nos permitiría repensar todo el sistema socioeconómico dominante. No parece que fuese realmente así. Perdimos la oportunidad de hacerlo, al menos de efectuarlo con la amplitud y la profundidad requeridas por dicho “régimen de regulación económica”, caracterizado por un conjunto de elementos bien conocidos: liberalización de las actividades mercantiles; potenciación de la libre movilidad de las inversiones;

avances de la telemática; nuevas políticas en cuanto a gastos e ingresos públicos; menor intervención de los Estados en la economía; impulso a la creación de valor para los inversores financieros; e incluso subversión de la lógica tradicional de las relaciones laborales, hasta lograr contar con la figura del trabajador explotado por sí mismo (Vicent, 2020).

Adicionalmente, en el presente, cuando aún no nos habíamos repuesto por completo del *shock* derivado de dicho suceso, la pandemia provocada por la COVID-19 y sus graves efectos de diverso tipo están trayendo de nuevo a escena un gran debate sobre nuestro futuro socioeconómico; e incluso acerca de una cultura de vida diferente o de sus impactos sobre el modelo de empresa (López Garrido *et al.*, 2020). ¿Esta vez aprovecharemos la difícil situación actual para redefinir ciertos elementos clave del poder en nuestro sistema económico, dotándolo de un mayor grado de democracia y participación ciudadana, entre otras cosas? No en balde, “el concepto fundamental en ciencia social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental en física” (Russell, 2004 [1938], p. 4).

Por tanto, de nuevo hay una oportunidad. En el contexto de las grandes empresas, la esperanza de que la aprovechemos tal vez pueda derivar de tener en cuenta los avances hacia la democracia económica en las compañías implementados en algunos países europeos precisamente tras el desastre socioeconómico y los atentados a los valores humanos más básicos durante la Segunda Guerra Mundial.

De hecho, la lenta recuperación de la aludida Gran Recesión ya ha venido acompañada durante los últimos años por nuevas iniciativas políticas, propuestas académicas o disposiciones legales para modificar el gobierno de las compañías. En especial, con el fin de fortalecer la participación de los trabajadores en órganos clave de decisión y/o abrir la puerta a las llamadas “empresas con misión” o similares, sobre todo en algunos países europeos como Francia y Gran Bretaña, así como en Estados Unidos (véanse algunos detalles al respecto en Sánchez Pachón y Rodríguez Fernández, 2019).

Además, se viene desarrollando un conjunto de aportaciones sobre la “democracia económica” en el contexto de un relanzado debate sobre el capitalismo del futuro. En su trasfondo, subyacen desde visiones marxistas o posmarxistas hasta enfoques keynesianos o poskeynesianos, todo ello con el aderezo de diversas elaboraciones provenientes de la economía cooperativa, social y solidaria; la economía ecológica; la economía feminista; o la economía de los bienes comunes. En toda esta literatura, encontramos algunas ideas coincidentes: igualdad y participación; control social de las inversiones; dotación de recursos a cada persona; y, precisamente, democracia en el trabajo y nuevo modelo de empresa.

Este punto es el relevante para lo que aquí interesa. En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es reflexionar sobre los fundamentos y los perfiles de desarrollo de lo que se denominó durante muchos años “la democracia industrial”, es decir, la democracia económica en la empresa, dentro del ámbito de unas economías donde grandes compañías y sus grupos cuentan con un inmenso poder político y socioeconómico, no pocas veces en el marco de un “capitalismo de amiguetes”. Dicha reflexión nos ha de llevar a entender el sentido de lo que cabe denominar una misión responsable y un gobierno participativo “global” en las organizaciones empresariales, lo cual a su vez inevitablemente exige un nuevo estatuto y otros incentivos para sus directivos. Además, siendo la firma un espacio de creación colectiva y una institución fundada sobre el poder, hemos de prestar especial atención a las corporaciones transnacionales o “empresas-mundo”. A este último respecto, puede ser útil profundizar en la arquitectura y responsabilidades de tal tipo de firmas.

En la amplia obra escrita y en las numerosas ponencias, conferencias o seminarios de Vicente Salas Fumás, el gobierno y la responsabilidad social de la empresa ha merecido una destacada atención. Y lo ha hecho con enfoques innovadores, apartándose de los caminos trillados una y otra vez recorridos por la sabiduría convencional sobre el tema, abriendo así la senda hacia una renovada agenda de investigación, reflejada en aportaciones bien conocidas que no es necesario citar aquí. Y lo comenzó a apuntar cuando muy pocos en España se orientaban hacia esas nuevas direcciones, es decir, mucho antes de que los términos “ética de los negocios”, “buen gobierno corporativo”, “responsabilidad social”, “sostenibilidad empresarial” o “diálogo con los *stakeholders*” se hayan convertido en expresiones fetiche generalizadas, a veces más adornadas de retórica que de contenido y práctica reales.

En las páginas que siguen, primero se presenta la ideología de la creación de valor para los accionistas de la compañía. Después, se argumenta la necesidad de articular un “contrato de empresa”, distinto del contrato de sociedad mercantil y donde se tenga en cuenta la dimensión política de la firma. Esto, a su vez, requiere empresas con nuevas “misiones” u objetos sociales, así como definir unos esquemas de gobierno participativo “global”, basados en “otra constitución empresarial”; y diseñar un estatuto de directivos y gerentes diferente del habitual, para romper las consecuencias de la relación de agencia exclusiva entre éstos y los accionistas. A continuación, se efectúa una referencia a las empresas multinacionales como bien común privado, así como la conveniencia de “constitucionalizar” jurídicamente una mayor regulación y supervisión de su gobierno. Unas consideraciones finales, a modo de conclusión, pondrán fin al presente trabajo.

## 2. LA GRAN DEFORMACIÓN: LA EMPRESA COMO ACTIVO FINANCIERO

Si se examina el origen de la responsabilidad social corporativa en la literatura especializada estadounidense, es obvio que se quiere aludir fundamentalmente a sociedades anónimas, a veces con especial referencia a las de gran tamaño. Se trata, por tanto, de sociedades mercantiles constituidas con personalidad jurídica propia, responsabilidad limitada y capital social distribuido en acciones transferibles.

A partir de ahí, la visión estadounidense del modelo de empresa, su gobierno y su responsabilidad social descansa sobre un enfoque contractual de la compañía. Identifica ésta –en sentido estricto, una construcción jurídica– con la organización empresarial –a decir verdad, una realidad económica y social–. E impulsa sobre todo una preocupación ética, siendo la compañía una persona moral que vacila de continuo a la hora de elegir entre el bien y el mal, igual que una persona física.

En la teoría contractual de la firma, apoyada en la economía de los costes de transacción, la relación estándar principal-agente (accionistas-directivos) y la visión clásica de los derechos de propiedad, la empresa es una simple “ficción legal”, un nexo de contratos y –en principio– no tiene propietarios. Sin embargo, en seguida se razona detalladamente por qué asignar en exclusiva al capital-acciones los derechos de propiedad de la firma, la capacidad para nombrar a los administradores y directivos, el derecho a percibir el excedente o ganancia (“renta residual”) y la facultad de vender su participación accionarial. Se alude para ello a los contratos incompletos suscritos por los accionistas, lo que motiva que toda su inversión –económicamente a largo plazo y no asociada con ningún activo concreto– esté sujeta a riesgos, por despilfarro, robo, expolio, oportunismo, etc., sin poder contar *ex ante* con cláusulas contractuales de protección efectivas (Rodríguez Fernández, 2003).

Como consecuencia, se fue abriendo paso en el mundo internacional de los negocios la ideología de la creación de valor accionarial como finalidad última de la empresa, identificada con la sociedad mercantil. Tendencia reforzada por el supuesto de una racionalidad humana solo movida por el propio interés –modelo “listo, calculador, maximizador”–; la hipótesis teórica de los mercados financieros eficientes; la financiarización de la economía; los sistemas de incentivos monetarios para impulsar el desempeño de los directivos a favor de los accionistas –alineamiento de intereses–; y la “industria” de la inversión institucional (Rodríguez Fernández, 2003; Belinga y Guez, 2018). Es lo que Olivier Favereau, experto en economía de las convenciones, ha denominado con acierto “la gran deformación” (Favereau, 2014, 2019), en el marco de unos esquemas de negocio financiarizados, donde se elimina el debate político sobre el valor y solo se aprecia su expresión monetaria; se potencia el individualismo integral; y, sorprendentemente, la preocu-

pación por la justicia se sustituye por la promoción de la desigualdad como motor del esfuerzo personal e incluso el impulso económico: es la supervivencia de los mejores en cuanto determinante de la evolución humana. “La valoración de las acciones de la sociedad mercantil se transforma en valoración de la empresa en sí misma, [...] de modo que la empresa se convierte en un activo financiero, evaluado en cada momento en el mercado financiero” (Favereau, 2014, p. 58).

Además, hasta ahora nadie ha demostrado la presunta virtuosa conexión entre la creación de valor accionarial y el bienestar general a largo plazo (Rodríguez Fernández, 2003; Keen, 2014). De hecho, las organizaciones mercantiles son como subeconomías o “economías en miniatura” (Holmström, 1999), con fricciones, imperfecciones, efectos externos y problemas de coordinación o de incentivos análogos –aunque a escala limitada– a lo que sucede en el nivel macroeconómico. Casi de continuo sus directivos deben aplicar el principio del óptimo de segundo rango (*second best*) de Lipsey y Lancaster (1956), al existir restricciones que impiden el cumplimiento de todas las condiciones exigidas para alcanzar un óptimo de eficiencia paretiana. Dada la imposibilidad de satisfacer todas las condiciones que el mundo económico “ideal” exige para que la maximización de la riqueza de los accionistas coincida con el interés colectivo, la mejor situación alcanzable solo puede ser conseguida –en general– apartándose de todas las demás condiciones paretianas, aunque estas últimas pudieran cumplirse. Dicho de otro modo, cuando no cabe satisfacer todas las condiciones paretianas, habitualmente no será eficiente cumplir solo algunas de ellas (Rodríguez Fernández, 2007a).

Cabe ver “la gran deformación” como la construcción del arquetipo de la firma neoliberal y el horizonte de referencia del capitalismo en su visión fukuyamanista del fin de la historia. Va más allá de los modelos taylorista, fordista y toyotista, para implantar una contradictoria combinación de reingeniería de procesos y exigencia de lealtad, deslocalización y fomento de la “cultura de empresa”, múltiples reestructuraciones y discurso del trabajo en equipo... Todo ello con un estilo de organización y gestión que apela a la cooperación sin una verdadera comunidad que sienta el auténtico impulso de cooperar, de modo que más bien es una cooperación forzada (Coutrot, 1998).

En un contexto de financiarización de la economía, los mercados de capitales y su hipotética eficiencia en la formación de los precios de los instrumentos financieros fijan directamente el patrón de rentabilidad mínima a alcanzar –coste de oportunidad del capital–. En paralelo, justo por la restricción impuesta por dicho patrón, el mercado de trabajo se convierte en un mecanismo disciplinario de precarización; y el mercado de directivos se propone competir con el mercado de futbolistas de élite a la hora de debatir cuál de ellos puede ser mejor ejemplo de burbuja comer-

cial. Como corolario, se promueve el denominado “buen gobierno corporativo” con la finalidad de asegurar los derechos de los accionistas, defender sus intereses económico-financieros y controlar a los directivos, reduciendo los costes de agencia e incentivando la convergencia de objetivos entre propietarios y los *mánager* (Rodríguez Fernández, Melle Hernández y Sastre Centeno, 2007).

En este marco empresarial, otros *stakeholders* o partes interesadas solo tienen unos espacios de participación de alcance limitado, pues quedan supeditados a la necesidad de crear valor accionarial. De hecho, los mecanismos de diálogo e intervención realmente establecidos emergen sobre todo como instrumentos ideológicos de comunicación corporativa, al servicio de un discurso para intentar lograr la legitimación de la compañía y la aceptabilidad ética de su gestión. Pese a esta pretensión, el modelo incurre, cuando menos, en una doble contradicción: se pide a los trabajadores ser sujetos de su propio trabajo, mientras siguen siendo objetos en sus empleos; se difunde la imagen de un sistema económico legítimo, al servicio del bienestar general, mientras se construye un régimen de acumulación insostenible a largo plazo. “Por tanto, no se cumplen las condiciones de equilibrio que caracterizan, de manera diferente, los regímenes fordista y toyotista. Fundamentalmente, porque no se basa en un compromiso capital/trabajo, sino en la victoria [...] de una de las partes en presencia” (Coutrot, 1998, p. 249).

### 3. LA FIRMA COMO UN SISTEMA POLÍTICO

Una firma desempeña una actividad económica, pero tiene una indudable dimensión política, tanto en sus relaciones con el conjunto de la sociedad como en su interior. Cuando Eells (1960) utilizó por primera vez la expresión *corporate governance*, lo hizo refiriéndose a la estructura y funcionamiento del sistema político (*polity*) corporativo. Después, los sucesivos trabajos de Roe –recogidos en Roe (2003)– nos informaron de los componentes políticos históricamente unidos al sistema de gobierno empresarial estadounidense, con fundamentos ideológicos (populismo) y estratégicos (grupos de interés deseosos de aprovecharse del fraccionamiento del sistema financiero). Y los no menos políticos ingredientes del modelo corporativo europeo continental, donde los largos mandatos electorales de los partidos socialdemócratas privilegiaron los intereses de los asalariados y sindicatos; y favorecieron un gobierno empresarial orientado hacia la “gestión del conflicto” entre los varios *stakeholders*.

La perspectiva europea –al menos, la más original– se orienta en este último sentido, entendiendo la empresa como institucional social. La corporación no se identifica con el concepto de empresa o firma, puesto que, en realidad, no son lo mismo. Y se pone énfasis en cómo puede contribuir la organización empresarial al

desarrollo sostenible mediante el desempeño de unas funciones sociales específicas, siendo responsable en la esfera política –interna y externa–, en cuanto reflejo de su subordinación a unos intereses colectivos (Boidin, Postel y Rousseau, 2009, p. 37; Capron y Quairel-Lanoizelée, 2015, caps. 1-3).

De este modo, la diferencia entre una persona jurídica o moral –la entidad legal llamada sociedad anónima– y una institución económica –la empresa– ha sido el punto de partida del conjunto de reflexiones sobre la empresa, su propiedad, su gobierno, su administración y sus responsabilidades efectuadas precisamente en el marco de varios proyectos de investigación europeos, desarrollados, por ejemplo, en el Collège des Bernardins en París desde hace algo más de diez años (Favereau, 2019).

Esta literatura francesa sostiene que la empresa, como tal empresa, *stricto sensu* no puede ser propiedad de alguien, ya que resulta absurdo hablar de su propiedad cuando no tiene una existencia propia en Derecho (Clerc, 2018; Robé, 2011; Segrestin y Vernac, 2018). El sujeto del Derecho resulta ser la sociedad mercantil, que no es un objeto material sino una persona moral propietaria de los activos, representando una entidad legal separada de los accionistas. Por tanto, es chocante entender su personalidad moral como un “velo” irrelevante susceptible de ser dejado al margen del análisis y, así, poder considerar a los accionistas propietarios de la firma en el plano de los hechos. Se aprovechan a estos efectos las puras apariencias derivadas de determinados derechos de los accionistas dentro de la entidad legal y, sobre todo, de la existencia de una relación de agencia entre ellos y los directivos o gerentes. Sin embargo, “los accionistas no pueden transferir a los dirigentes poderes que no tienen” (Favereau, 2019, p. 59), dado que el poder sobre los activos es de la propia sociedad mercantil como persona moral.

Los accionistas son propietarios simplemente de unos títulos-valores emitidos por esta sociedad, en función de lo cual tienen solo un papel de inversores, cuya responsabilidad ante de los actos de la empresa está además legalmente limitada a sus aportaciones financieras a dicha sociedad: es como si la responsabilidad civil del propietario de una vivienda, por la caída de un tiesto matando a un transeúnte, se limitase a pagar como indemnización el valor de la propia maceta (Favereau, 2019). A partir de esto, Favereau (2014, p. 14) se pregunta: “Responsabilidad limitada... ¿Por tanto, propiedad *limitada*? [...] En verdad, más que limitada, es *absurda*”. De ahí que resulte una contradicción hablar de la primacía, frente a las restantes partes interesadas, de unos accionistas “irresponsables”.

De otro lado, ha de tenerse en cuenta que los accionistas no son los únicos *stakeholders* que corren riesgos y efectúan inversiones específicas en la firma,

pues es sabido que también otros están en esa situación (Clerc, 2018; Rodríguez Fernández, 2003). “La gran deformación” ignora a la empresa como sistema específico de producción social y espacio de creación colectiva, con sus responsabilidades concretas en relación con los trabajadores, los proveedores, los subcontratistas, los clientes, el medio ambiente, etc. Y ello, a su vez, ha desfigurado fuertemente las obligaciones, compromisos y tareas de los directivos.

A decir verdad, “la microeficiencia del valor accionarial no ha sido probada todavía, y probablemente nunca lo será”, porque “la soberanía del accionista no es una solución por razones de eficiencia, sino más bien una relación de poder, es decir, una particular vía (social) para articular una sociedad anónima” (Rebérioux, 2002, p. 11).

En consecuencia, es obligado situar el problema de repensar la empresa en el marco genérico de la “democracia económica”, expresión que viene siendo empleada por diversos autores (C. H. Douglas, David Schweickart, Richard C. Cook, J. W. Smith, Joe Guinan, Martin O’Neill, Tom Malleson, etc.). De hecho, cabe observar cómo la “democracia en el puesto de trabajo” suele ser un elemento sustantivo, relevante, dentro de cualquiera de los modelos sociopolíticos y económicos concretos que intentan perfilar esquemas para poner la economía al servicio de las personas, proteger los bienes comunes, facilitar la sostenibilidad ecológica a largo plazo y articular un control social del uso de los recursos mediante mecanismos de decisión colectiva apropiados, haciendo frente al individualismo posesivo y propietario. En este último sentido, nos estamos refiriendo a modelos como la economía participativa (Michael Albert y Robin Hahnel), *beyond capitalism* (Gar Alperovitz), la democracia inclusiva (Takis Fotopoulos), el poscapitalismo (Paul Mason), el capitalismo progresista (Joseph Stiglitz), el *green new deal* (Larry Elliot y otros), el socialismo participativo y el federalismo social (Thomas Piketty), la democracia colaborativa (Ted Howard y otros), la propiedad democrática (Jonathan Gordon-Farleigh), el capitalismo 3.0 (Peter Barnes), la economía de misión (Mariana Mazzucato), etc., cuyas correspondientes referencias bibliográficas no señalaremos en detalle por razones de espacio.

A partir de esto, los debates se han ido centrando en perfilar un ahora inexistente “contrato de empresa”, distinto del contrato de sociedad mercantil, para recoger un compromiso solidario entre sus diversos *stakeholders* o partícipes implicados y definir un proyecto organizado de creación y acción colectiva, así como articular una autoridad de dirección legítima y competente (Segrestin y Hatchuel, 2012, 2019). Todo ello desde la mencionada visión eminentemente política de la firma y dando particular protagonismo a los accionistas y los trabajadores. Ese contrato de empresa debería recuperar algunas de las visiones del mundo previas a la difusión

de “la gran deformación” durante las últimas décadas, procediendo a aplicar unas “normas de constitución” y una “normas de gestión” (en el sentido francés de gestión, es decir, administración).

En función de las primeras normas, es preciso identificar a los principales partícipes implicados que deben tenerse en cuenta en cada caso, para así saber quiénes han de orientar, dirigir y controlar la actividad de la organización. En este contexto, se asigna a los trabajadores un papel singular al respecto, de suerte que, junto con los accionistas, son considerados las partes “constituyentes” clave de la firma. Y se propone a continuación que, por razones de compromiso, eficiencia cooperativa, responsabilidad y rendición de cuentas, la codeterminación entre trabajo y capital financiero puede entenderse como la forma “normal” para estructurar el gobierno de la empresa (Favereau, 2018). Ambas partes tienen “poder de valorización”: es decir, capacidad para fijar las reglas de evaluación, decidir “lo que vale”, estimar la *performance* y efectuar un reparto equilibrado de los resultados colectivos (Eymard-Duvernay, 2019). Esa codeterminación puede ser, por ejemplo, en línea con las actuales prácticas en Alemania y países escandinavos. Pero también se ha propuesto un esquema basado en el bicameralismo económico, a semejanza de la cámara de diputados y el senado de un Estado: por tanto, contar con una asamblea de accionistas y una asamblea de trabajadores (Ferreras, 2012).

De acuerdo con las segundas normas, la firma ha de tener una *raison d'être*, un proyecto de transformación del mundo y de contribución al interés general. Lo requiere para legitimarse como institución encargada de crear y producir bienes o servicios –incluyendo bienes comunes– mediante el aprovechamiento de recursos, competencias y capacidades, con el fin de favorecer el desarrollo económico y social en un marco de innovación a lo largo del tiempo, aprendizaje organizacional continuado y comportamientos responsables y sostenibles ante el conjunto de la colectividad (Segrestin y Vernac, 2018).

#### **4. RECONSTRUIR LA MISIÓN EMPRESARIAL Y REDEFINIR LA FUNCIÓN DE LOS DIRECTIVOS**

Lo que ahora llamamos la teoría *stakeholder* facilita poder presentar un esquema más completo, avanzado e intrínseco de responsabilidad social corporativa que, en realidad, exige un nuevo modelo de firma, con: (a) la potenciación de la participación efectiva en las decisiones empresariales, al menos de los principales grupos de interés y adoptando alguno de los varios “contratos de gobierno ampliado” posibles, siempre con formas concretas de diálogo comprometido e intervención real de dichos grupos en la dirección y gestión de la compañía; (b) la legitimidad en las actuaciones, lo cual exige tomar como guía u objetivo general de la firma la crea-

ción de riqueza neta total desde una perspectiva multidimensional, cuantitativa y cualitativa, incluyendo elementos económicos, sociales y medioambientales, para satisfacer de forma equilibrada y armónica los intereses de los diversos partícipes —esto requiere evitar las expropiaciones de unos a costa de otros, es decir, las transferencias no creadoras de riqueza—; y (c) nuevos deberes de los administradores y directivos, quienes han de tener unos sistemas de incentivos congruentes con esta misión/visión de la empresa y su objetivo general, a la vez que deben actuar con honradez, diligencia y transparencia en sus relaciones con los *stakeholders* más relevantes, para salvaguardar los intereses a largo plazo de ellos y la supervivencia de la organización empresarial (Rodríguez Fernández, 2003, 2008b).

Análogo enfoque puede encontrarse en el modelo de empresa sostenible que viene proponiendo en diversas publicaciones Sigurt Vitols, cuyas características se resumen así: (a) visión multidimensional de la sostenibilidad y el valor *stakeholder* o partenarial; (b) establecimiento de un conjunto de objetivos de sostenibilidad y una detallada estrategia para lograrlos; (c) implicación de las partes interesadas en la adopción de decisiones, especialmente de los trabajadores; (d) organización de un sistema de *reporting* que sea verificable por un actor externo y evalúe tanto la *performance* financiera como no financiera; (e) vinculación de una parte de las retribuciones de los directivos al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad; y (f) mantenimiento de la propiedad básica de la compañía en manos de inversores a largo plazo, que además sean responsables en términos sociales y medioambientales (véase, por ejemplo, Vitols, 2011, p. 24).

En una línea relacionada se ha ido desarrollando todo un movimiento internacional a favor de las *mission-driven companies* o las *profit-with-purpose-companies* (Levillain, Segrestin y Hatchuel, 2019). “De uno a otro país, los proyectos y las denominaciones difieren, pero las nuevas empresas tienen en común declarar otras finalidades al lado de la búsqueda del beneficio” (Segrestin, 2015, p. 29). Tal es el caso de las *benefit corporations* de Estados Unidos; o las *flexible purpose corporations* de este mismo país, introducidas inicialmente en la legislación de California en 2011, pasando después a denominarse *social purpose corporations* (véase Levillain, 2015, 2017).

Al hilo de esta nueva tendencia, en la literatura especializada francesa se ha propuesto la “sociedad con objeto social ampliado” (*société à objet social étendu*), la cual, de modo voluntario, incorpora a sus estatutos como sociedad mercantil un “impacto general”, intentando alcanzar una combinación de objetivos económicos, sociales y medioambientales habituales en la responsabilidad social empresarial; o una “misión específica”, un *special purpose*, en un campo concreto y prefijado, relacionado, por ejemplo, con los avances científicos, la protección de la naturaleza

o las preocupaciones sociales. Esto afecta, como es obvio, a la asignación de los pertinentes recursos a la hora de desarrollar sus actividades. Pero no constituye propiamente una “empresa social”, es decir, no se orienta de forma explícita hacia actividades concretas de utilidad general no cubiertas por el Estado o por el mercado; y no prioriza expresamente el logro de sus fines sociales o medioambientales por encima de la obtención de resultados económicos: esos fines son adicionales a estos resultados (Levillain y Segrestin, 2018).

Los accionistas de la sociedad con objeto social ampliado así perfilada han de conocer y ser conscientes de la peculiaridad del estatuto jurídico de la misma, a la vez que los correspondientes directivos quedan liberados de la obligación única y tradicional de preocuparse solo por los intereses económicos de los propietarios. Junto a esto, la sociedad ha de dotarse de los imprescindibles órganos de control y estilos de administración de carácter democrático, con la finalidad de dar protagonismo a sus *stakeholders* en la dirección y gestión de los procesos de creación de valor, por razones de eficiencia-justicia tanto en el plano macroeconómico como en el nivel microeconómico (Eymard-Duvernay, 2019). En tal sentido, se prevé que los diversos partícipes implicados colaboren mediante el pertinente comité de *stakeholders* en la formulación del objeto social ampliado y en la evaluación de los correspondientes resultados, dentro de un sistema de gobierno global, participativo y plural, y de una rendición de cuentas basada en la transparencia (Levillain y Segrestin, 2018).

Tras sucesivas reelaboraciones y perfeccionamientos dentro de este enfoque, en otras ocasiones los mismos autores utilizan como sinónimo de sociedad mercantil con objeto social ampliado lo que denominan “empresa con misión” —una misión “general” o una misión “específica”—, que no se casa ni con el interés accionario ni con las preferencias partenariales —es decir, de los diferentes *stakeholders*—. Se orienta hacia un objetivo común que supera todo ello y no se entrega la supervisión de las actividades a un grupo concreto o parte determinada. El propósito común explicita la contribución social de la empresa y ayuda a identificar las estrategias que han de adoptarse para la acción colectiva, de suerte que la función de los dirigentes estriba ante todo en concebir modelos innovadores de actuación global, además de coordinar después su aplicación.

En este marco, la misión cabe entenderla como: (a) un compromiso previo entre las partes implicadas que fija el espacio dentro del cual esos dirigentes han de moverse a la hora de definir y formular las estrategias futuras, respetando unas características y cualidades consideradas deseables, pero abriéndose a la innovación y a desarrollos potenciales inicialmente desconocidos; y (b) el reflejo de una solidaridad que une y engloba al conjunto de las relaciones a desplegar entre los

principales partícipes implicados –o incluso con otros *stakeholders* considerados menos estratégicos–, como consecuencia de los procesos de creación de valor.

Los sistemas y mecanismos de gobierno empresarial se eligen y adaptan en cada caso de acuerdo con ello, por lo cual se habla de esquemas originales y variados. Requieren un compromiso firme de las partes con capacidad de influir en las decisiones; la neutralización de los intentos para reducir las estrategias a satisfacer intereses “privados”; el fomento de la capacidad de innovación de la empresa; y la apuesta por la solidaridad para un reparto aceptable y un desarrollo común. Como sugerencia general, junto al consejo de administración tradicional puede crearse un “consejo de misión”, con presencia de los grupos de interés implicados en ésta, dentro de los cuales necesariamente han de estar los trabajadores (Levillain, 2017; Levillain y Segrestin, 2018).

Estas ideas fueron recogidas en alguna de las recomendaciones elevadas al gobierno francés en el informe de Notat y Senard (2018). Y, finalmente, se han visto plasmadas en las reformas legales introducidas en Francia por la Ley 2019-486, de 22 de mayo de 2019, conocida como *loi PACTE (Plan d’Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises)*.

Por su parte, desde la Universidad de Oxford Colin Mayer viene haciendo también determinadas propuestas en línea con lo que estamos apuntando. Señala que el centro de atención de una compañía debería estar en lo que hace y produce, no en lo que vale. Los valores de mercado son una medida como mínimo imprecisa de las perspectivas de la empresa, de suerte que el valor accionarial no puede ser en sí mismo un objetivo, a la vez que son los accionistas a largo plazo los que mejor pueden evitar los abusos medioambientales y sobre los bienes comunes. Además, también los partícipes no accionariales comprometen un capital en una firma y contractualmente solo están protegidos de forma parcial o imperfecta. En consecuencia, para que efectúen sus aportaciones a la empresa es preciso que ésta ponga de manifiesto un compromiso con ellos (Mayer, 2013).

De hecho, las compañías se crearon con finalidades públicas, que poco a poco han ido desapareciendo en nombre de la supremacía de los accionistas, pese a que éstos son solo una de las partes interesadas y deberían entender que el gobierno de la organización debe promover los fines generales de la firma, no el valor accionarial. El control empresarial habría de residir en los capitales escasos, que no son ya predominantemente financieros, a la vez que los administradores y directivos de las empresas han de actuar como unos dirigentes fiduciarios encargados de favorecer la viabilidad a largo plazo del conjunto de la organización y equilibrar los intereses de los distintos tipos de capital (humano, natural, social, financiero), además de

contar con instrumentos para medir éstos y determinar sus interrelaciones. Como corolario, los derechos de voto deberían reflejar la importancia, ámbito y duración de las inversiones de cada uno de los capitales. Las políticas públicas podrían contribuir a lograr todo ello a través de las normas generales y la legislación fiscal (Mayer, 2018, 2020).

Al hilo de unas preocupaciones similares, un conjunto de académicos británicos redactó un informe para el partido laborista británico acerca de la democratización de las compañías para su éxito a largo plazo, con medidas concretas (Sikka *et al.*, 2018). Inspirándose en las estructuras observadas en las versiones del modelo *stakeholder* de empresa existente en algunos países europeos, y resaltando sus ventajas para el sistema económico, efectúan un conjunto de propuestas muy claras: (a) permitir a las grandes empresas elegir entre un sistema monista y un sistema dual de consejo de administración; (b) sentar en su consejo de administración, o de supervisión, a los accionistas inversores a largo plazo, junto con otras partes interesadas no accionariales también orientadas hacia la prosperidad y buena marcha de la firma con una visión no cortoplacista, en especial empleados, clientes, proveedores, gestores de sistemas de pensiones,...; (c) modificar los derechos de los accionistas para que no pongan el centro de atención en ganancias especulativas y rápidas, además de que el propósito de todos los administradores debería ser el éxito a largo plazo de la compañía y el bienestar del conjunto de los *stakeholders*, lo que incluye no priorizar los intereses de los accionistas y tener en cuenta el impacto en la sociedad y el medioambiente; y (d) redactar un nuevo código de gobierno corporativo de naturaleza obligatoria, no voluntaria como el vigente en Gran Bretaña.

Por otra parte, para superar “la gran deformación” ha de propugnarse un nuevo “estatuto para los directivos y gerentes”, con el fin de terminar con la actual ambigüedad resultante de la relación de agencia estándar (accionistas-directivos) antes mencionada: esos dirigentes son nombrados solo por los administradores, representantes de los accionistas, pese a que éstos no son los “propietarios” de la empresa e, históricamente, su responsabilidad financiera limitada nace justo de su falta de prerrogativas para ejercer de forma directa la dirección de la compañía (Favereau, 2019; Segrestin y Hatchuel, 2019).

En el Derecho anglosajón, el denominado “modelo de primacía de los administradores” ya admite un cierto margen de maniobra para éstos últimos: pueden inscribir a directivos y gerentes con el objetivo de crear valor a largo plazo a favor de los accionistas teniendo también en cuenta –al menos en cierta medida– los intereses de otros partícipes implicados, incluyendo el medio ambiente. Es decir, lo que cabe denominar una responsabilidad social corporativa de tipo instrumental, tal como se refleja en la británica *Companies Act* del año 2006 (Rodríguez Fernández, 2007b).

Sin embargo, ahora se trata de dar un paso adelante, adoptando un enfoque más profundamente enraizado en la teoría *stakeholder*, con el fin de articular: (a) mecanismos para facilitar y potenciar la participación de las partes interesadas fundamentales, en especial, los trabajadores, en la elección de los principales directivos de la empresa; (b) una mayor autonomía de actuación y nuevos incentivos para directivos y gerentes, vinculando estos incentivos con un horizonte de creación de valor sostenible para el conjunto de los partícipes relevantes (Favreau, 2019). Y, a la vez, entender que la función de la dirección se orienta hacia la “producción” de nuevos conocimientos y proyectos o programas de acción, lo que exige ideas creativas y capacidad de comprometer y movilizar recursos en un entorno cambiante, así como aptitud de mando para lograr implementar la estrategia colectiva.

Esos directivos y gerentes habrán de guiarse por dos normas básicas de gestión. Por una parte, vigilancia y responsabilidad en el desarrollo de la acción colectiva, para tener en cuenta los retos del negocio y proteger los intereses de los demás partícipes. De otro lado, fomento de la excelencia y creación de nuevos valores en pro del interés general, vislumbrando de antemano los cambios en el entorno y procediendo con criterios de equidad a la hora de equilibrar los intereses de los diversos *stakeholders* (Segrestin y Vernac, 2018).

## 5. LA EMPRESA-MUNDO: UN BIEN COMÚN PRIVADO

Finalmente, cabe preguntarse acerca de caracterización de las grandes empresas, en especial multinacionales, frente a los Estados y los intereses generales.

La relevancia política de este tipo de firmas se refleja tanto en su regulación y arquitectura institucional como en sus aportaciones a la construcción de unas “esferas de justicia” en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales (Bommier y Renouard, 2018).

Dada esa relevancia, Deakin (2012) presenta a la gran empresa como un bien común, es decir, un recurso compartido cuya supervivencia, viabilidad y sostenibilidad a largo plazo vienen determinadas por la participación y el esfuerzo conjunto de diversas partes interesadas. Considera que este enfoque recoge mejor la verdadera naturaleza de una firma de negocios que el consabido modelo de primacía de los intereses accionariales. En realidad, son varios los *stakeholders* que tienen de alguna forma “derechos de propiedad” sobre los activos. Estos derechos se superponen. Y, siguiendo a Schlager y Ostrom (1992), conceden facultades de acceso, retirada, gestión, exclusión y enajenación. Además, al igual que en el caso de los bienes comunes, esta última facultad, la enajenación, no es la más relevante en una empresa. Adoptar esta perspectiva exige articular un gobierno de la organización

participativo, basado en espacios de deliberación, para potenciar la acción colectiva orientada a la creación, distribución y utilización de los bienes o servicios para consolidar vínculos sociales y ecológicos (Deakin, 2012; Bommier y Renouard, 2018).

En el mismo sentido, a partir de su visión de la teoría de la firma como entidad fundada sobre el poder, Virgile Chassagnon entiende que, en último término, habría que llegar a una reconsideración conceptual y legal de las empresas-mundo, por cuanto pueden ser consideradas un “bien común privado”. Es decir, un espacio de cooperación organizado jerárquicamente y de modo privado como comunidad humana voluntaria, del cual nadie en concreto puede considerarse propietario y que sirve a los intereses generales a través de su contribución al progreso social, debiendo internalizar los efectos externos negativos. Además, ha de distribuir y compartir la riqueza global creada a través de una estructura de deliberación basada en un gobierno empresarial plural y participativo, con una perspectiva de largo plazo y sostenibilidad (Chassagnon, 2018, 2019a, 2019b).

Precisamente, la literatura francesa a la que se ha hecho referencia en apartados previos viene prestando atención a la falta de suficiente regulación y control de las empresas transnacionales o firmas-mundo en un entorno general caracterizado por: (a) su fuerte poder político y de mercado, dentro de sectores económicos oligopolizados; (b) la globalización, que deriva en una concurrencia entre los Estados nacionales impulsada por dichas empresas; y (c) la financiarización de las economías, desencadenante de procesos de desigualdad. En este contexto, se propone la “constitucionalización” del poder privado que tales firmas representan.

En sentido estricto, una constitución articula todo un sistema de prerrogativas, facultades o competencias públicas, definidas y objetivas, que afectan también a las entidades de derecho privado. Pues bien, en lo que en concreto atañe al gobierno empresarial de las mencionadas empresas, se sugiere crear un marco jurídico encaminado a lo siguiente, probablemente con la necesidad de acuerdos previos entre Estados: (a) rebajar la presión de la ideología del valor accionario, adoptando medidas fiscales y de derecho mercantil que pongan freno a los clásicos sistemas de incentivos para directivos y gerentes –con diseños ligados a los intereses de los accionistas–, animando otros definidos en función, simultáneamente, de objetivos económicos, sociales y medioambientales; (b) ampliar legalmente el ámbito de las obligaciones fiduciarias de esos dirigentes, para que tengan en cuenta las expectativas y preferencias de los *stakeholders* no financieros, así como los efectos de sus decisiones sobre éstos; (c) potenciar la legitimación jurídica para actuar ante la justicia por parte de grupos de trabajadores, consumidores, proveedores, organizaciones no gubernamentales, etc., así como sus respectivas agrupaciones o asociaciones, ante comportamientos empresariales social o medioambientalmente lesi-

vos, a la vez que dotarlos de capacidad de acción para poder responsabilizar de los daños a todo el correspondiente grupo de firmas y para promover la implantación de reglas mínimas de obligado cumplimiento; y (d) modificar las normativas contables para exigir, junto a los estados financieros y memorias de gestión tradicionales, unos documentos de información no financiera –social y medioambiental– de acuerdo con estándares generalizados, verdaderamente detallados, tanto para los impactos positivos como negativos, y de obligada verificación externa contrastable e independiente, lo cual puede impulsarse con el apoyo de disposiciones fiscales. Además, yendo más allá del gobierno empresarial, no se olvidan de la necesidad de erradicar los paraísos fiscales o de aplicar impuestos sobre las transacciones financieras internacionales y determinadas compañías tecnológicas mundiales (Favereau, 2019; Robé, 2019).

Por su parte, también el antes citado Virgile Chassagnon insiste en reforzar la regulación, control y exigencia de responsabilidades en las redes mundiales de relaciones interempresas, con sus complejas cadenas de suministro. Es consciente de que, aparentemente, las firmas-mundo subrayan su adhesión voluntaria a amplias recomendaciones internacionales en materia de responsabilidad social. Pero, a la vista de los hechos, urge complementar ese “derecho *soft*” con normas públicas de cumplimiento obligatorio y con una visión global de la responsabilidad social interfirmas, teniendo en mente que estamos antes compañías que son actores globales, están unidas por relaciones de poder y generan efectos externos múltiples. Además, debido a su tipo de gobierno corporativo, estas empresas han ido desplazando riesgos desde los accionistas hasta, sobre todo, los trabajadores y el medio ambiente. Por tanto, se hace preciso potenciar la democracia económica en el ámbito de la empresa-mundo, lo que exige: (a) reconsiderar las actuales prácticas sobre creación y distribución del valor colectivo generado, sin perder de vista la visión macrosocial de promoción del desarrollo sostenible, lucha contra la desigualdad, justicia fiscal, combate frente a la corrupción, etc.; (b) participar y gobernar, tendiendo hacia un gobierno pluralista de dichas firmas, dando especial voz –pero no solo– a los trabajadores (Chassagnon, 2018).

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

En el cuaderno de notas de su obra *Memorias de Adriano*, Marguerite Yourcenar recuerda una sentencia de Gustave Flaubert: “Cuando los dioses ya no existían y Cristo no había aparecido aún, hubo un momento único, desde Cicerón a Marco Aurelio, en que solo estuvo el hombre”. Sirve muy bien para reflejar las encrucijadas históricas, cuando los viejos valores, las instituciones tradicionales, las normas heredadas y las prácticas acostumbradas ya no dan suficiente respuesta a las preocupaciones, sufrimientos e inquietudes de la ciudadanía; y, sin embargo, a la vez,

subsisten fuerzas sociales, mantras ideológicos y centros de poder que se resisten a evolucionar y dar entrada a otras formas de entender los comportamientos colectivos, el diseño institucional, la participación pública y el imaginario global.

En unas economías oligopolizadas, con grandes corporaciones mundiales dotadas de inmenso poder político-económico, la ideología de la creación de valor accionarial intenta alcanzar su zénit logrando ese objetivo con los mínimos riesgos posibles y con efectos negativos sobre los intereses de los trabajadores o de algunos otros *stakeholders*. Frente a ello, el repaso de la literatura efectuado hasta aquí permite subrayar una cuantas grandes propuestas, cuya puesta en marcha parece urgente: (a) instituir un “contrato de empresa”, como concepto distinto al contrato de sociedad mercantil, para edificar sobre él un esquema de nueva solidaridad entre los “constituyentes”, solidaridad basada en un compromiso a largo plazo para participar en el proyecto común de generación de riqueza; (b) clarificar la misión de la firma al servicio de la creación de bienes y valores colectivos, restaurando la autonomía de sus dirigentes –con revisión de sus incentivos– para orientarse a la producción de riqueza sostenible para los diversos partícipes implicados, en vez de estar sujetos solo al principio de generación de valor para los accionistas; (c) reforzar las formas e instrumentos de democracia empresarial, asegurando los derechos de esos grupos de interés, su participación efectiva en las decisiones e intervención real en la evaluación de la *performance* y el reparto de resultados; y (d) constitucionalizar la empresa globalizada, introduciendo normas y procedimientos para hacerle responsable de sus actuaciones en el ámbito internacional, evitando los abusos cometidos mediante la articulación de redes de compañías filiales, participadas o asociadas a lo largo del mundo.

En el fondo de estas propuestas resuenan unas sabias palabras de René Passet, incluidas en su transdisciplinaria obra que mencionábamos al comienzo del presente trabajo: “De la preeminencia del Todo resulta la primacía de la utilidad social sobre los intereses individuales” (Passet, 2012, p. 1017), de modo que un principio fundamental de administración y gobernanza es la racionalidad conforme a las finalidades, lo que desemboca en la solidaridad en nombre de la racionalidad. Centrarse en la creación de valor para los accionistas en perjuicio, por ejemplo, del empleo –como con frecuencia ha venido ocurriendo– da un vuelco a la lógica de esa finalidad, donde la persona debe estar en el centro de la actividad económica y se requiere el paso de la justicia conmutativa a la justicia distributiva, lo que a su vez implica incorporar la ética junto a las consideraciones económicas y tener en cuenta criterios de bienestar en vez de simples resultados cuantitativos (Passet, 2012).

Con el argumento engañoso de que la economía es una ciencia de los medios y no de los fines, se pretende dejarla al margen de la política y de la moral. De manera

que, como supo prever François Perroux, “ya no hay trabajador, sino trabajo; no hay capitalismo, sino capital. Ya no hay símbolos caros a todos, sino riqueza que se pesa, se cuenta y de mide a un precio [...]. Ya no hay hombres, sino mercancías” (Perroux, 1981 [1973], pp. 35, 77). Invertir esta situación es el reto. A partir de esto, todo lo que contribuya a facilitar un control democrático de los recursos y reducir las desigualdades se nos presenta como un “espacio de microemancipación”, para generar ámbitos de autonomía en el contexto de relaciones de poder institucionalizadas conforme a nuevos enfoques, diseñando otras condiciones a la hora de llevar adelante el proyecto colectivo y donde la cooperación es reflejo de la solidaridad en la búsqueda de metas comunes (Paranque, 2015, pp. 19 y ss.).

Al inicio de estas páginas citábamos a J. M. Keynes y F. A. Hayek. Ambos nos sirven para terminar.

Del primero, podemos aprender empatía y sensibilidad ante realidades dolorosas, como cuando escribió: “Siendo el objeto de la vida cortar las hojas de las ramas más altas hasta la mayor altura posible, la manera más plausible de alcanzar este fin es permitir que las jirafas con el cuello más largo dejen morir de hambre a las que lo tienen más corto. [Pero,] si nos preocupa el bienestar de las jirafas, no debemos pasar por alto los sufrimientos de los cuellos más cortos que están muertos de hambre o las dulces hojas que caen al suelo y son pisoteadas en la lucha, o el hartazgo de las que tienen el cuello largo, o el mal aspecto de ansiedad o voracidad agresiva que nubla los pacíficos rostros del rebaño” (Keynes, 1986 [1926], pp. 75 y 78).

Del segundo, cabe tener en cuenta la importancia de la audacia y el coraje de luchar por unas ideas, frente a cualquier momento de desánimo: “Necesitamos líderes intelectuales [...] dispuestos a trabajar por un ideal, aunque sus perspectivas de rápida realización sean escasas. Deben estar dispuestos a aferrarse a los principios y batirse por su completo cumplimiento, aun cuando parezca lejano [...]. Quienes se han ocupado exclusivamente de lo que parecía realizable [...], se han encontrado constantemente con que incluso eso devenía políticamente imposible, por la evolución de una opinión pública a la que no habían hecho nada por guiar [...]. Si recuperamos esta fe en el poder de las ideas [...], la batalla no está perdida” (Hayek, 1949, pp. 432-433).

## BIBLIOGRAFÍA

BELINGA, R. y GUEZ, H. (2018). L'entreprise à l'épreuve de l'industrialisation de son actionariat. En: B. SEGRESTIN y K. LEVILLAIN (eds.), *La mission de l'entreprise responsable: principes et normes de gestion* (pp. 73-100). París: Presses des Mines.

BOIDIN, B., POSTEL, N. y ROUSSEAU, S. (2009). *La responsabilité sociale des entreprises: une perspective institutionaliste*. Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

BOMMIER, S. y RENOARD, C. (2018). *L'entreprise comme commun: au-delà de la RSE*. París: Éditions Charles Léopold Mayer.

CAPRON, M. y QUAIREL-LANOIZELÉE, F. (2015). *L'entreprise dans la société*. París: La Découverte.

CHASSAGNON, V. (2018). *Économie de la firme-monde*. Lovaina la Nueva: De Boeck.

CHASSAGNON, V. (2019a). *La théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir (TFEP)*. París: Classiques Garnier.

CHASSAGNON, V. (2019b). La théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir: quelles missions pour l'entreprise? En: F. LARONZE (coord.), *L'entreprise à mission: réflexions sur le projet de loi PACTE* (pp. 31-40). París: France Stratégie.

CLERC, C. (2018). Sur la réforme de l'entreprise: l'objet social, objet de réforme sociale. *Revue de droit du travail*, nº 2, pp. 107-119.

COUTROT, TH. (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?* París: La Découverte.

DEAKIN, S. (2012). The corporation as commons: rethinking property rights, governance and sustainability in the business enterprise. *Queen's Law Journal*, 37(2), pp. 339-381.

ELLS, R. (1960). *The meaning of modern business: an introduction to the philosophy of large corporate enterprise*. Nueva York: Columbia University Press.

EYMARD-DUVERNAY, F. (2019). Le travail dans l'entreprise: pour una démocratisation des pouvoirs de valorisation. En: B. ROGER (ed.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*. 2ª ed., (pp. 155-218). París: Parole et Silence.

FAVEREAU, O. (2014). *Entreprises: la grande déformation*. París: Parole et Silence.

FAVEREAU, O. (2018). *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise: évaluation et prospective des modèles actuels*. Ginebra: Organisation Internationale du Travail.

FAVEREAU, O. (2019). Investigations et implications: synthèse des travaux. En: B. ROGER (ed.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, 2ª ed., (pp. 17-103). París: Parole et Silence.

FERRERAS, I. (2012). *Gouverner le capitalisme?* París: Presses Universitaires de France.

HAYEK, F. A. (1949). The intellectuals and socialism. *University of Chicago Law Review*, 16(3), pp. 417-433.

HAYEK, F. A. (1960). The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run? En: M. ANSHEN y G. L. BACH (eds.), *Management and corporation 1985* (pp. 99-117). Nueva York: McGraw-Hill.

HENRY, J. F. (1999). Property rights, markets and economic theory: Keynes versus neoclassicism – again. *Review of Political Economy*, 11(2), pp. 151-170.

HOLMSTRÖM, B. (1999). The firm as a subeconomy. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), pp. 74-102.

KEEN, S. (2014). *L'imposture économique*. Ivry sur Seine: Éditions de l'Atelier.

KEYNES. J. M. (1986; ed. original, 1926). El final del laissez-faire. En: J. M. KEYNES, *Ensayos sobre intervención y liberalismo* (pp. 61-89). Barcelona: Orbis.

LEVILLAIN, K. (2015). L'exemple américain: les Flexible Purpose Corporations. En: B. SEGRESTIN; K. LEVILLAIN, S. VERNAC y A. HATCHUEL, *La société à objet social étendu* pp. (49-57). París: Presses des Mines.

LEVILLAIN, K. (2017). *Les entreprises à mission: un modèle de gouvernance pour l'innovation*. París: Vuibert.

LEVILLAIN, K. y SEGRESTIN, B. (2018). Les conditions cachées de la RSE: leçons du mouvement des *profit-with-purpose corporations*. En: B. SEGRESTIN y K. LEVILLAIN (dir.), *La mission de l'entreprise responsable: principes et normes de gestión* (pp. 119-140). París: Presses des Mines.

LEVILLAIN, K., SEGRESTIN, B. y HATCHUEL, A. (2019). Profit-with-purpose corporations: an innovation in corporate law to meet contemporary CSR challenges. En: A. MCWILLIAMS, D.E. RUPP, G. K. STAHL y D. A. WALDMAN (eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility: psychological and organizational perspectives* (pp. 490-513). Oxford: Oxford University Press.

LIPSEY, R. G. y LANCASTER, K. (1956). The general theory of second best. *Review of Economic Studies*, 24(1), pp. 11-32.

LÓPEZ GARRIDO, D., ROS PERÁN, F., SALAS FUMÁS, V. y SANTILLANA DEL BARRIO, I. (2020). La reforma de la empresa y la COVID-19: proyecto empresa y sociedad. *Economistas*, nº 170, pp. 29-44.

MAYER, C. (2013). *Firm commitment*. Oxford: Oxford University Press.

MAYER, C. (2018). *Prosperity: better business makes the greater good*. Oxford: Oxford University Press.

MAYER, C. (2020). Ownership, agency and trusteeship. *Law Working Paper*, No. 488/2020. Bruselas: European Corporate Governance Institute. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=3522269> [Consulta: 28/04/2021]

NOTAT, N. y SENARD, J. D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail*. París: La Documentation Française.

PARANQUE, B. (2015). Une alternative à la creation de valeur actionnariale: production d'usages et gestion en commun de ressource pour une émancipation du seul échange capitaliste". En: B. PARANQUE y R. PÉREZ (dirs.), *La finance autrement?* (pp. 25-83). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

PERROUX, F. (1981; ed. original, 1973). *Poder y economía*. Madrid: Editorial ICE.

PASSET, R. (2012). *Las grandes representaciones del mundo y la economía a lo largo de la historia*. Madrid: Clave Intelectual.

REBÉRIOUX, A. (2002). European style of corporate governance at the crossroads: the role of worker involvement. *Journal of Common Market Studies*, 40(1), pp. 111-134.

ROBÉ, J. P. (2011). The legal structure of the firm. *Accounting, Economics, and Law*, 1(1), pp. 1-88.

ROBÉ, J. P. (2019). L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoir. En: B. ROGER (ed.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, 2ª ed., (pp. 273-344). París: Parole et Silence.

ROE, M. J. (2003). *Political determinants of corporate governance: political context, corporate impact*. Oxford: Oxford University Press.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, con prólogo de Vicente Salas Fumas. Madrid: Akal.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2007a). El estilo europeo de gobierno de la empresa: un dilema para nuestro modelo social. En: J. M. ALONSO MARTÍNEZ y A. HERRERO DE LA FUENTE (coords.), *El Tratado de Roma en su cincuenta aniversario (1957-2007): un balance socioeconómico de la integración europea* (pp. 729-749). Granada: Ed. Comares,

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2007b). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, nº 65, pp. 12-49.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2008a). Otra empresa es posible: teología accionarial versus responsabilidad ciudadana. En: A. GARCÍA INDA y C. MARCUELLO SERVÓS (coords.), *Conceptos para pensar el siglo XXI* (pp. 57-95). Madrid: Ed. Catarata, (pp. 57-95).

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2008b). Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *M@n@gement*, 11(2), pp. 81-111.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M., MELLE HERNÁNDEZ, M. y SASTRE CENTENO, J. M. (2007). *Responsabilidad social y gobierno de la empresa*. Madrid: Publicaciones AECA.

RUSSELL, B. (2004; ed. original, 1938). *Power: a new social analysis*. Nueva York: Routledge.

SÁNCHEZ PACHÓN, L. A. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2019). Democracia en la empresa: algunos modelos de participación y nuevas propuestas. *Revista de Economía Crítica*, nº 28, pp. 84-103.

SCHLAGER, E. y OSTROM, E. (1992). Property-rights regimes and natural resources: a conceptual analysis. *Land Economics*, 68(3), pp. 249-262.

SEGRESTIN, B. (2015). Réconcilier entreprise et société: enjeux et principes d'une SOSE. En: B. SEGRESTIN, K. LEVILLAIN, S. VERNAC y A. HATCHUEL, *La société à objet social étendu* (pp. 27-48). París: Presses des Mines.

SEGRESTIN, B. y HATCHUEL, A. (2012). *Réfonder l'entreprise*. París: Seuil.

SEGRESTIN, B. y HATCHUEL, A. (2019). L'entreprise comme dispositif de création collective: vers un nouveau type de contrat collectif. En: B. ROGER (ed.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, 2ª ed. (pp. 219-272). París: Parole et Silence.

SEGRESTIN, B. y VERNAC, S. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*. París: Hermann Éditeurs.

SIKKA, P., HUDSON, A., HADDEN, T., WILMOTT, H. y NUEVE AUTORES MÁS (2018). A better future for corporate governance: democratising corporations for their long-term success. Londres. Disponible en: <http://visar.csustan.edu/aaba/LabourCorpGovReview2018.pdf> [Consulta: 12/05/2021]

VICENT, M. (2020). El muro y la araña. *El País*, domingo 9 de agosto, p. 48.

VITOLS, S. (2011). What is the sustainable company? En: S. VITOLS y N. KLUGE (eds.), *The sustainable company: a new approach to corporate governance*. (pp. 15-37). Bruselas: European Trade Union Institute.



## CAPÍTULO 20

# HACIA LA REGULACIÓN JURÍDICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

José Miguel Embid Irujo\*

### 1. INTRODUCCIÓN: LA REGULACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA COMO PROBLEMA

Plantearse, con criterio genérico, la posibilidad de regular un determinado fenómeno que haya adquirido “tipicidad social”, como suelen decir los juristas, constituye una constante histórica y representa, con todos los matices que se quiera, el modo predominante para hacer posible una cierta forma de evolución en el mundo jurídico. Sin embargo, y frente a una opinión sumamente extendida, no es seguro que haya de intervenir el Derecho siempre que quepa identificar un fenómeno social nuevo; ni, del mismo modo, resulta fácil señalar, cuando se haya decidido dicha intervención, su alcance, los caracteres específicos de la regulación y las consecuencias que, en su caso, hayan de deducirse de la tipificación normativa llevada a cabo. Se trata, como es bien sabido, de cuestiones sumamente complejas que involucran aspectos diversos de la vida de los seres humanos en sociedad y que requieren la presencia de determinados consensos básicos sin los cuales cualquier regulación que pudiera llegar a adoptarse carecería del soporte fundamental para ser auténticamente eficaz.

No es posible formular, por ello, un criterio general, suficientemente sólido, respecto de la oportunidad y la conveniencia de regular un fenómeno social nuevo. Es más, en determinadas parcelas del Derecho, como, de manera destacada, sucede en el Derecho penal, hay acuerdo en defender un principio de “intervención mínima”; ello es así, teniendo en cuenta que los supuestos fácticos tipificados por dicha disciplina (es decir, aquellas acciones u omisiones calificadas como delitos)

---

\* El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación DER2017-83428-P, concedido por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, del que son investigadores principales la profesora Lourdes Ferrando Villalba y el autor.

solo pueden ser las infracciones más graves a la convivencia humana, sancionadas, por eso mismo, con las consecuencias jurídicas más onerosas para el infractor (o sea, las penas), sobre la base de un estricto principio de legalidad.

Mucho menos clara es la situación en lo que se refiere a circunstancias de otro orden, directamente derivadas de la propia realidad social, cuyo esencial dinamismo hace difícil la propia delimitación del supuesto de hecho sobre el que, en su caso, proyectará la regulación consecuencias jurídicas particulares. El caso de la responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC), al que se refiere el presente trabajo –dedicado con admiración y afecto al profesor Vicente Salas–, es, precisamente, un ejemplo de lo que se acaba de decir. Modulada y moldeada por la conducta directa de las propias empresas, la RSC viene a ser, en una aproximación preliminar, un *programa para la acción*, no referido, en principio, al ejercicio en el mercado de las actividades para las que se constituyó la empresa, sino vinculado, de manera no necesariamente equivalente, con la promoción de intereses generales. Por tal motivo, las conductas integradas en el ámbito de la RSC se hacen merecedoras, en principio, de una estimación positiva y de ahí la tendencia de la empresa a convertirse, mediante su realización, en una entidad “socialmente responsable”, con la lógica mejora de su reputación<sup>1</sup>.

Queda claro, entonces, que la RSC ha adquirido una considerable “tipicidad social”, sin que ello se haya traducido, sobre todo por la dificultad indicada, en el establecimiento de una regulación sustancial y suficiente de la misma. Hasta fechas recientes, además, el fenómeno que nos ocupa ha sido ignorado por el ordenamiento jurídico, configurándose en sus características predominante al hilo de cier-

<sup>1</sup> La idea de la RSC, tal y como se ha desenvuelto en los últimos tiempos, sin perjuicio de una constante evolución, no siempre lineal, puede ser considerada una pieza más, desde luego relevante, de la reflexión sobre reforma de la empresa que ha adquirido un renovado impulso en nuestros días. Frente a otras épocas donde dicha fórmula era igualmente invocada, si bien con un alcance circunscrito, por lo común, al diseño de mecanismos institucionales que hicieran posible la integración de la representación de los trabajadores en la dirección de la empresa, la orientación presente muestra un carácter sumamente amplio con ramificaciones de diverso orden; por regla general, se suele partir de un planteamiento estrictamente económico, pero, a la vez, se incluyen consideraciones de carácter medioambiental, social e, incluso, circunstancias de orden sanitario, como las derivadas de la actual pandemia, todo ello dirigido a hacer posible la sostenibilidad, que se va convirtiendo en la idea-fuerza de muchos empeños en nuestro tiempo, y con la que la RSC guarda estrecha relación. En todo caso, estas ideas revelan la conexión creciente entre actividad empresarial en el mercado y promoción de intereses generales, vínculo en absoluto obvio en fechas pasadas. En esa línea se mueven algunos de los planteamientos intelectuales del profesor Vicente Salas, de los cuales encontramos un significativo reflejo en el proyecto “Empresa y Sociedad”, que ha dado lugar a una reciente publicación colectiva, con participación de nuestro homenajeador; véase, en tal sentido López Garrido, *et al.* (2020). Desde el punto de vista jurídico, y aun ceñido al ámbito específico del Derecho de sociedades, tan decisivo por otra parte, en relación con la RSC, véase Embid Irujo (2020a). La reciente reforma del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante, LSC), mediante la Ley 5/2021, de 12 de abril ha traído consigo la entronización del “interés de la empresa” (art. 225, 1º LSC), como magnitud no precisada a la que, no obstante, han de someterse los intereses personales de los administradores de la sociedad. Sobre esta cuestión, *infra* 3, 3.3

tos usos practicados con regularidad por las empresas, partiendo de su particular voluntad de constituirse, como decimos, en entidades socialmente responsables<sup>2</sup>. Desde esa vertiente, que bien podría calificarse de consuetudinaria, la RSC ha iniciado, por lo que al Derecho español se refiere, un lento recorrido, impulsado, en buena medida, por la Unión europea. Dicho recorrido tiene la característica, por otra parte, de carecer de una denominación indiscutible y estable, como marco de referencia, aunque los diferentes preceptos parezcan inspirarse en las motivaciones propias de la RSC<sup>3</sup>.

Nos encontramos, por lo demás, en una coyuntura singular respecto del tema que nos ocupa en su significado para el Derecho, que bien podría considerarse el inicio de una trayectoria específicamente jurídica en lo que a la RSC se refiere. Dicha trayectoria no viene referida al ordenamiento jurídico en su conjunto, sino que adquiere su mayor significación respecto de las disciplinas que se ocupan de la ordenación normativa de la empresa, destacando, dentro de ellas, el Derecho mercantil, con particular relieve en las cuestiones correspondientes a las sociedades mercantiles<sup>4</sup>.

El vínculo de la RSC con el Derecho de sociedades constituye, en tal sentido, una de las características fundamentales de su trayectoria jurídica, y aunque no debe verse como exclusivo, menos aún como excluyente, pone de manifiesto su incidencia en las magnitudes esenciales de dicha disciplina, sin que el legislador haya ido

<sup>2</sup> No podemos entrar ahora en el tema, ya planteado en algún trabajo anterior (cfr. Embid Irujo, 2020b), del relieve que la costumbre, como fuente del Derecho, ha tenido y sigue teniendo en la RSC. Esta circunstancia, insuficientemente analizada hasta la fecha, permite comprender mejor lo que significa la frecuente apelación, en los medios empresariales, a la voluntad de la empresa como criterio único en relación con la práctica de conductas socialmente responsables en dicho ámbito, orientación que conduciría a pensar en la absoluta ajenidad de nuestra figura respecto del Derecho. Sin negar, desde luego, esa voluntariedad, como punto de partida “natural”, cabría decir, de la RSC, no parece dudoso, al mismo tiempo, el influjo que los usos sociales predominantes en nuestra materia (las costumbres, en suma) tienen en la conducta de la empresa “socialmente responsable”, de modo que existiría una cierta vinculación entre dicha conducta y tales usos. Como autorizadamente se ha dicho, en relación con el fenómeno general de la costumbre y el Derecho consuetudinario, “parece ser característico del progreso humano que las prácticas que se siguen observando durante un período de tiempo, especialmente si parecen poseer una función social o una utilidad, acaben creando norma. Es decir, que lo que *se hace* acaba convirtiéndose en lo que *se debería* hacer, y quizá finalmente en lo que *se tiene que* hacer” (cfr. Lloyd, 1985: p. 250).

<sup>3</sup> Así sucede, por ejemplo, con motivo de la regulación relativa a la llamada “información no financiera”, que trae causa de la directiva (véase *infra* 4), o, de otro lado, con la frecuente apelación a la “sostenibilidad”, en el contexto del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (véase *infra* 5). Son numerosas las normas de la Unión europea en las que se alude al tema que nos ocupa, en muchas ocasiones relacionado con el gobierno corporativo y últimamente envuelto en la amplia noción de sostenibilidad; en tal sentido, véase el Reglamento 2020/852, de 18 de junio de 2020, relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles. Aunque de manera no directa, también se alude a estos asuntos en la directiva 2019/1937, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión. Más noticias al respecto en Fernández Tresguerres (2021).

<sup>4</sup> Dentro de la bibliografía jurídica española, Alfonso Sánchez (2010) y Ruiz Muñoz (2019).

más allá, hasta la fecha, de considerar aspectos periféricos de la figura. De todo ello se intentará dar cuenta sintética en el presente trabajo.

## 2. UNA CUESTIÓN PREVIA: SOBRE EL MODO Y EL MÉTODO DE REGULACIÓN DE LA RSC

Antes de entrar en el detalle de la regulación específica de la RSC en el Derecho español de sociedades, conviene señalar una peculiaridad de la materia, que, sin ser totalmente privativa de ella, pone de manifiesto el carácter particular de la figura en estudio desde la perspectiva jurídica. Antes se ha hablado de la tipicidad social adquirida por la RSC y la repercusión que este extremo tiene desde hace algún tiempo en el propósito de establecer un régimen jurídico apropiado sobre la misma y ahora resulta necesario volver sobre dicho asunto y proseguir el análisis.

Y es que, por ser la RSC, precisamente, una figura de contornos imprecisos, desde su indudable tipicidad social, y por predominar en su entendimiento, como ya se ha dicho, una opción voluntarista<sup>5</sup>, los intentos por lograr su regulación normativa se han visto sometidos a tensiones de muy diverso alcance que no solo han afectado a la misma idea reguladora, sino, sobre todo, a su modo de expresión, así como a su eficacia. Interesa destacar que buena parte de esos intentos reguladores, además de ser sumamente parciales, se manifiestan bajo la forma de lo que se viene denominando “Derecho blando” (*soft Law*)<sup>6</sup>.

Con esta fórmula, plenamente consagrada en muy diversos campos, se alude a un modo de regulación consistente no en establecer normas vinculantes sobre la materia regulada, sino, meramente, en enunciar una serie de recomendaciones que los destinatarios de la regulación podrán seguir o no, indicando en este último caso las razones para su falta de seguimiento<sup>7</sup>. De este modo, el Derecho blando se situaría en una posición singular frente a la regulación normativa vinculante, es

<sup>5</sup> Véase, no obstante, Papi (2019a).

<sup>6</sup> Por muchos, Mostacci (2008).

<sup>7</sup> No estamos, por tanto, ante un ejemplo de Derecho dispositivo, es decir, aquella normativa solo aplicable en defecto de regulación expresa por las partes, como sucede, de manera predominante, en el Derecho privado, sobre todo en materia de obligaciones y contratos. El llamado “Derecho blando”, en cambio, carece de cualquier efecto vinculante por consistir, únicamente, en recomendaciones cuyo único modo de eficacia depende, con carácter exclusivo, de lo que el destinatario de las mismas, en muchas ocasiones participante en su elaboración, considere oportuno (así, Mostacci, 2008, cit., p. 5). En ese contexto se inserta, y se explica, el conocido principio *comply or explain*, de tanto relieve en el marco del CBGSC, según el cual el no seguimiento de las recomendaciones contenidas en dicho texto aboca a sus destinatarios (es decir, las sociedades cotizadas) a “explicar” las razones existentes para esa “desviación”, sin ninguna consecuencia de tipo, podríamos decir, “sancionatorio”. En esta línea, a propósito del código alemán de gobierno corporativo, Weitnauer (2018); también, Hopt y Leyens (2019). En general, sobre el Derecho dispositivo, Möslein (2011).

decir, el “Derecho firme” (*hard Law*), sin que resulte del todo clara la relación, por otra parte inevitable, de este último con aquel o, quizá mejor, de ambos entre sí<sup>8</sup>.

En cualquier caso, nos encontramos, a propósito del Derecho blando, con una categoría plenamente consolidada desde hace décadas en distintas materias de interés jurídico, por lo común situadas en la vertiente del mercado y la empresa<sup>9</sup>. Es bien conocido el caso, estrechamente relacionado con la RSC, del gobierno corporativo, a través de los códigos de buen gobierno, como es en España el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (en adelante, CBGSC. Y es, precisamente, en ese ámbito, por lo que este último texto contiene, donde se hallan algunas de las referencias más significativas sobre la regulación de la RSC<sup>10</sup>.

El carácter especial del CBGSC, restringido, según es notorio, a las sociedades cotizadas, no reduce su interés y su importancia en lo que atañe al tema que nos ocupa; no resulta claro, en cambio, el papel que le pueda corresponder en el seno de la completa regulación de la RSC en el ordenamiento jurídico español, de la que forma parte igualmente el Derecho firme. Ello es consecuencia, como ya se

<sup>8</sup> No corresponde a este trabajo el análisis genérico de este complejo asunto, dentro del cual se ha intentado individualizar, por la doctrina, las diferentes funciones que el Derecho blando podría desempeñar en relación con el Derecho firme, sobre todo en el marco de los ordenamientos nacionales. Así (cfr. Mostacci, 2008, cit., pp. 113 y ss.) se ha hablado de tres tipos de funciones: integradora, comparativa y alternativa. La corrección de este planteamiento, con todo, no evita las dudas sobre el acierto de fondo en la distinción de tales funciones, teniendo en cuenta la tradicional imprecisión del Derecho blando en cuanto a su contenido y a su misma razón de ser. Con todo, constituye una aproximación interesante que ha de ser contemplada, no obstante, con cierta relatividad, así como con una notable dosis de dinamismo, por la falta de fijeza de la realidad sobre la que la categoría se proyecta.

<sup>9</sup> Aunque no solo; puede decirse que esta modalidad normativa, así como su denominación, surgieron en los años setenta del pasado siglo en el ámbito del Derecho internacional para describir, por influencia anglosajona, un conjunto heterogéneo de actos que sin perjuicio de un cierto carácter “normativo”, tomando la expresión en sentido amplio, carecían de eficacia vinculante inmediata, en oposición al elemento distintivo de las auténticas normas jurídicas. La correlación de dicha categoría con el sentido y el alcance de una disciplina jurídica como el Derecho internacional resulta evidente, sin perjuicio de su posterior extensión a otras muchas materias jurídicas, como las relativas al mercado y la empresa, según se ha indicado en el texto. Sobre estas cuestiones, cfr. Mostacci (2008, cit., p. 2).

<sup>10</sup> Por la plena inserción del CBGSC en el ámbito del Derecho blando, su contenido, como sabemos, no se traduce en la formulación de normas jurídicas vinculantes, sino en la expresión de meras recomendaciones, susceptibles de ser seguidas o no por las sociedades cotizadas, como destinatarias de las mismas, sin otra consecuencia, en el segundo caso, de explicar al mercado la razón concreta de ese no seguimiento (la conocida regla *comply or explain*). Sin ignorar, por ello, la frecuencia y la actualidad con la que este criterio se mantiene, tanto en los diferentes países, como a escala internacional, resulta evidente que con la ordenación basada en el Derecho blando todo termina fiándose, en cualquier ámbito que se examine, y por supuesto en nuestro tema, a la libertad de la empresa, sin que se trascienda, en principio, la perspectiva específica de la autorregulación, por tratarse de una ordenación concebida desde el propio mercado (cfr., en este sentido, López Garrido *et al.* [2020, cit., p. 37]). Los autores citados incluyen en esta orientación la disciplina sobre la información no financiera contenida en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se transpone la directiva europea 2014/95/UE, de 22 de octubre de 2014, y dudan de la eficacia que pueda llegar a tener como elemento relevante desde la perspectiva de la reforma de la empresa, a pesar de no ser, propiamente, una regulación de *soft Law*. Sobre la regulación de la información no financiera, véase *infra* 4.

ha advertido, de la singularidad del objeto de la regulación, es decir, de la propia RSC, que repercute no solo en el alcance y el detalle de la disciplina que pudiera llegar a establecerse sino también, como estamos viendo en este apartado, en el modo de llevar a cabo su tratamiento jurídico. Convendría, no obstante, postular una orientación integradora en esta materia, que comprendiera al Derecho firme y al Derecho blando; de este modo, se haría posible una mejor comprensión de la RSC como institución jurídica, con repercusión beneficiosa para las entidades que aspiren a ser “socialmente responsables”<sup>11</sup>.

Por lo demás, en lo que resta del presente trabajo se expondrán con carácter sintético las reglas en vigor relativas a la RSC, siempre desde la perspectiva del Derecho de sociedades, analizando sucesivamente las correspondientes al Derecho firme y las propias del Derecho blando.

### **3. LA REGULACIÓN DE LA RSC MEDIANTE NORMAS DE DERECHO FIRME (I): PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO**

#### **3.1. El tratamiento meramente nominal de la RSC**

Las primeras referencias a la figura que nos ocupa han surgido en el ámbito del Derecho de sociedades, y se caracterizan por la característica común de limitarse a mencionar la existencia de la RSC, prescindiendo de cualquier alusión a su contenido. Esta orientación nominal o puramente enunciativa ha permitido que las normas en cuestión no planteen problema alguno en cuanto a su vigencia ni que, por lo tanto, se hayan visto afectadas por propósitos reformistas. Al fin y al cabo, con la mera recepción de la figura en su tenor literal permiten dar cauce a las finalidades y objetivos propios de la RSC, tal y como las sociedades protagonistas consideren oportuno, sin recurrir a formulaciones más concretas en torno a su efectivo alcance, circunstancia ésta que podría no solo complicar su aplicación sino dudar de su conveniencia.

Desde esta perspectiva, aludiremos, en primer lugar, a las menciones sobre la RSC contenidas en la Ley 3/2009, de 3 de abril, de modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles (en adelante, LMESM), que participan plenamente del

<sup>11</sup> Lo indicado en el texto no es sino un aspecto más de la relación entre Derecho firme y Derecho blando dentro del amplio campo que representa el gobierno corporativo y, por extensión, el entero Derecho de sociedades, donde aquél se inserta. Se trata de una relación esencialmente evolutiva, como se ha podido apreciar en España a la vista de la intensa comunicación existente entre ambas vertientes por el hecho, sobre todo, del “trasvase” de recomendaciones propias del Derecho blando a normas estrictamente jurídicas de Derecho firme llevada a cabo por la importante Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la mejora del gobierno corporativo (sobre estas cuestiones, por muchos, Quijano, 2021). Por lo visto hasta el momento, se trata de una comunicación de un solo sentido, por razones fáciles de comprender, aunque no es seguro que en el futuro deban seguir siendo las cosas así.

indicado carácter enunciativo o nominal. Así se advierte en dos de sus preceptos; por un lado, mediante lo dispuesto en su art. 9, 1, 1º, a propósito de la transformación, por otro, sobre la base de lo establecido en su art. 31, 11ª, relativo al proyecto común de fusión. En ambos casos se alude a la incidencia que la realización de tales modificaciones estructurales pueda tener en “la responsabilidad social de la empresa”<sup>12</sup>, utilizando una formulación no del todo coincidente con la que usamos aquí, aunque sin diferencia sustancial en cuanto a su posible contenido<sup>13</sup>.

No ha explicado el legislador el motivo de referirse a nuestra figura en el marco de esas trascendentales operaciones societarias que son las modificaciones estructurales. Se puede entender, no obstante, la mención precisamente por la honda repercusión que tienen respecto de las sociedades que en ellas puedan participar, y que van desde el cambio del tipo social inicialmente elegido hasta su misma extinción. Por otra parte, en la regulación de tales supuestos se observa una estricta óptica procedimental, iniciada a partir de la elaboración del proyecto de la correspondiente modificación estructural que vaya a acometerse. Se sitúa, de este modo, la idea de la RSC en el lugar que le corresponde, obligando a los administradores de las sociedades participantes en la modificación a prever la posible incidencia que ésta operación pueda tener en nuestra figura.

Un segundo ejemplo, posterior en el tiempo, de esta orientación puramente enunciativa de la RSC, lo encontramos en el art. 529 ter, 1º, a) LSC, resultado de la importante modificación legislativa llevada a cabo en dicha norma por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, elaborada para la mejora del gobierno corporativo. En dicho precepto, como es bien sabido, se enumeran las “facultades indelegables” del consejo de administración de las sociedades cotizadas, y entre ellas se incluye la elaboración de “la política de responsabilidad social corporativa”<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> En realidad, los preceptos indicados obligan a dar cuenta en la documentación correspondiente (en esencia, y respectivamente, en el proyecto de transformación y también en el de fusión) del “eventual impacto de género en los órganos de administración y la incidencia, en su caso, en la responsabilidad social de la empresa”. Conviene tener en cuenta, además, que este importante dato informativo puede considerarse de suministro obligado en todas las modificaciones estructurales de contenido patrimonial, como la escisión y la cesión global de activo y pasivo, por la influencia directa que en su régimen tiene el tratamiento de la fusión, como es bien sabido.

<sup>13</sup> Se trata de un enunciado no demasiado común entre nosotros (véase, no obstante, Alfonso Sánchez, 2010, cit.), pero ampliamente mayoritario en otras latitudes cercanas, como, por ejemplo, Italia, sin que, como queda dicho en el texto, sea posible apreciar diferencias entre su contenido y el que corresponde a la RSC. Entre la abundante bibliografía jurídica italiana sobre la cuestión, véase, por muchos, Castellaneta y Vessia (2019).

<sup>14</sup> Por el ya advertido relieve de los usos sociales en el tema que nos ocupa (véase *supra* nota 2), la “lapidaria” alusión a la RSC contenida en el art. 529 ter, 1º a) LSC podría ser vista como una suerte de “ratificación” legislativa a esos mismos usos; o, dicho de otra manera, el citado precepto serviría para situar en el terreno legislativo lo que se venía haciendo por parte de las sociedades cotizadas en punto a la responsabilidad social, sin perjuicio, claro está, de las diferencias que en cada caso pudieran observarse. El legislador, por lo tanto, se habría limitado a “tomar nota” de lo acostumbrado en la práctica, elevando a rango legislativo lo que previamente se situaba en el terreno de la costumbre.

### 3.2. Las consecuencias inmediatas de la aproximación nominal a la RSC desde el Derecho firme

Estas escuetas referencias permiten extraer, con carácter previo, tres consecuencias destacadas: en primer lugar, el enlace establecido en el ordenamiento jurídico español entre la RSC y el Derecho de sociedades mercantiles; en segundo lugar, la inexistencia de una delimitación precisa de la figura que nos ocupa.; y, por último, que la concepción, elaboración y puesta en práctica de ese “programa para la acción” que es la RSC, corresponde a los administradores de la sociedad<sup>15</sup>. Así se advierte, de manera explícita, en lo que se refiere a las sociedades cotizadas, al constituir la política correspondiente una facultad indelegable del consejo de administración.

Ello significa que corresponderá al consejo el establecimiento del contenido específico en que se vaya a traducir, de manera concreta, la actividad típica de responsabilidad social que la sociedad cotizada vaya a llevar cabo; pero también el consejo será competente para determinar las pautas o requisitos de su puesta en práctica, los mecanismos institucionales idóneos a tal fin y, en general, todas las circunstancias que un asunto tan complejo y, *a priori*, tan indeterminado, como supone la idea misma de responsabilidad social, puedan concurrir en la misma.

Con independencia del tipo o modalidad de sociedad de que se trate, no parece difícil extender la indicada correlación entre RSC y órgano social de administración a todas las sociedades mercantiles a propósito de lo advertido en sede de modificaciones estructurales de las sociedades. Y es que la formulación del proyecto común de fusión (y, por remisión, de otras modificaciones estructurales de alcance patrimonial, como la escisión y la cesión global de activo y pasivo) constituye una competencia expresa de los administradores.

Al margen de estas consideraciones, de validez, en principio, común, con diversos matices a todas las sociedades mercantiles, cabría plantear, a su vez, un ulterior efecto, no tanto deducido de la regulación legislativa, sino, más bien, de lo observado en la práctica. En ella, como es notorio, la RSC parece circunscribirse a la esfera de las grandes empresas, sobre todo sociedades cotizadas, como consecuencia, seguramente, de que en ellas se manifiestan por su destacado relieve otros intereses, en principio no estrictamente coincidentes con el significado de su propio interés social<sup>16</sup>. La temática de los *stakeholders*, bien conocida desde hace tiempo,

<sup>15</sup> El vínculo entre el órgano de administración y la RSC ha sido destacado desde hace tiempo en la doctrina española (cfr. Grimaldos, 2010, cit.), suscitando muy diversas cuestiones de imposible tratamiento en este trabajo. Al respecto, con posterioridad, Embid Irujo y Del Val Talens (2016), pp. 98 y ss.; Peinado Gracia (2019) y Esteban Velasco (2019). En clave comparada, últimamente, Papi (2019b), cit.

<sup>16</sup> Sobre estas cuestiones, recientemente, Alonso Ureba (2021) cit.

adquiere su sentido más característico en el ámbito de los principales operadores económicos; quizá por esta razón hemos podido apreciar, dentro de los preceptos citados, que la referencia más precisa a la RSC, sin perjuicio del esquematismo común a todos ellos, se produce en el ámbito de las sociedades cotizadas, según lo establecido en el art. 529 ter, 1º a) LSC.

Y es que, si se mira bien, allí se convierte nuestra figura en algo concreto, al margen de especulaciones y abstracciones, susceptible de ser considerado en el funcionamiento cotidiano de la sociedad, y no solo con motivo de la realización de relevantes actos de naturaleza corporativa, como son las modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles. Ese vínculo entre gran empresa y RSC se observa, desde luego, en la realidad práctica, aunque esta circunstancia no sirva para circunscribir el fenómeno que nos ocupa, con carácter exclusivo, a las sociedades indicadas. Es más, en nuestro tiempo, y a pesar de las dificultades derivadas de las crisis sucesivas que sufrimos, la idea de la responsabilidad social se extiende, bien que, de manera no del todo precisa, a la gran mayoría de los operadores económicos en el mercado, con independencia de su tamaño y de su forma jurídica, pero también a los entes públicos, así como, en última instancia, a los propios ciudadanos, sobre todo a través de su condición de consumidores.

### 3.3. El potencial relieve del interés de la empresa

Una última cuestión que merece ser considerada dentro de esta aproximación introductoria a la regulación de la RSC por el Derecho firme en España se deduce de una reciente reforma legislativa, que, si bien no vinculada, en principio, con dicho asunto, puede tener algunas consecuencias en su significado jurídico efectivo. Nos referimos a la introducción del “interés de la empresa”, como una magnitud de imprescindible consideración por los administradores de las sociedades mercantiles de capital, como consecuencia de la muy reciente Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se transpone al Derecho español el contenido de la directiva 2017/828, de 17 de mayo, sobre fomento de la implicación de los accionistas a largo plazo.

Esta ley ha traído consigo, lógicamente, la modificación de numerosas disposiciones legislativas y, entre ellas, se encuentra la LSC. En el tema que ahora consideramos, sin embargo, la reforma no se ha derivado de la necesidad de adaptar nuestro Derecho a la directiva de la Unión europea, sino que es consecuencia, lisa y llanamente, de la voluntad exclusiva del legislador español. En tal sentido, conviene advertir que el mencionado interés de la empresa aparece ahora recogido expresamente en el art. 225, 1º LSC, donde se regula, como es bien sabido, el deber de diligencia de los administradores sociales, con el único fin, en apariencia, de poner de manifiesto con toda claridad la superior jerarquía del mismo en relación con los intereses particulares de estos últimos.

Nada se dice, por lo demás, sobre el contenido del interés de la empresa ni tampoco es fácil deducir la interacción del mismo con el interés social de la sociedad, aludido en diferentes preceptos de la LSC, no siempre con identidad expresiva. En cualquier caso, y por tratarse de una magnitud no precisamente desconocida por la doctrina que se ocupa del Derecho de la empresa y de las sociedades<sup>17</sup>, parece posible afirmar que la aceptación del interés de la empresa en el ámbito de las sociedades mercantiles de capital supone ir más allá de las aspiraciones particulares de los socios, por lo común referidas al ánimo de lucro, y comprendidas en el seno del interés social.

De este modo, en el interés de la empresa podrán integrarse aspiraciones y objetivos de otros grupos distintos de los socios, tanto dentro del ámbito de la explotación mercantil, como los trabajadores, como fuera de ella, dando entrada a otros *stakeholders*, incluyendo, por supuesto, los intereses de ámbito general, con indudable repercusión en la RSC. Cabrá avanzar, en tal sentido, hacia una configuración pluralista del interés de la empresa, sin que resulte claro, por otra parte, no solo el conjunto de intereses sectoriales implicados, sino, sobre todo, el modo de su operatividad y su alcance efectivo cuando se plantee algún conflicto relevante entre ellos. En cualquier caso, esta evolución se verá determinada por circunstancias diversas, imposibles de prever en todo su significado, siendo de especial relieve, desde luego, las propias del mundo empresarial, pero también los cambios que puedan experimentar los valores sociales.

#### **4. LA REGULACIÓN DE LA RSC MEDIANTE NORMAS DE DERECHO FIRME (II): EL RÉGIMEN DE LA INFORMACIÓN NO FINANCIERA**

##### **4.1. Premisa**

Una vez contemplado, si bien de manera harto esquemática, el marco jurídico en el que se desenvuelve, con carácter básico, la RSC dentro del Derecho español de sociedades, conviene avanzar, también dentro del Derecho firme, en el análisis, igualmente sintético, de algunas normas específicas, localizadas en el terreno de lo que hoy se viene llamando información no financiera. En este sentido, y por influencia del Derecho europeo (esencialmente la directiva 2013/34/UE, modificada por la directiva 2014/95/UE, de 22 de octubre de 2014), se dispone en el Derecho español desde hace todavía poco tiempo de una regulación que incide de manera directa en el tema que nos ocupa, gracias al establecimiento del deber de informar sobre un conjunto heterogéneo de materias consideradas de

---

<sup>17</sup> Sirva, por muchos, la referencia a la obra, ya clásica, de Esteban Velasco (1982).

naturaleza “no financiera”<sup>18</sup>. Se trata, como es bien sabido, de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se ha modificado el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, “en materia de información no financiera y diversidad”.

Supone esta reforma un paso relevante en la complicada tarea de perfilar jurídicamente la RSC, si bien su alcance parece *a priori* limitado, como consecuencia, por un lado, del restringido número de destinatarios de la nueva regulación (en esencia, las grandes sociedades y los más importantes grupos de empresas), así como, por otro, de la enorme amplitud de las materias supuestamente no financieras y el impreciso criterio de política jurídica que, en ocasiones, inspira la regulación<sup>19</sup>. En cualquier caso, y como en tantas otras ocasiones dentro del Derecho mercantil y, más ampliamente, del Derecho de la Economía, también aquí, y en atención a las dificultades que presenta la materia objeto de regulación, se ha empezado la labor constructiva de su régimen por la periferia del supuesto regulado; es decir, mediante el requerimiento de una amplia y detallada información, dejando su núcleo esencial, en principio, intocado<sup>20</sup>.

Y es que el establecimiento de un deber de información, con independencia, como sucede en nuestro caso, de que los requerimientos documentales sean tan amplios como heterogéneos, se sitúa precisamente en la parte exterior de la institución, lo que aquí hemos querido denominar “periferia”<sup>21</sup>. Está por ver, con perspectiva de futuro, si esta iniciativa, tal vez más efectista que ambiciosa, irá seguida de la ordenación de otros aspectos de mayor entidad por lo que a la RSC se refiere

<sup>18</sup> El estudio del régimen aplicable a la información no financiera se ha convertido en asunto del mayor interés para los juristas y así se puede apreciar gracias a la amplia bibliografía existente en los diversos ordenamientos; entre nosotros, véase Del Val Talens (2019), y últimamente, Embid Irujo y Del Val Talens (2021). Con particular referencia al Derecho europeo, véase Ceci (2019)

<sup>19</sup> Y que permite dudar de su eficacia, como, desde la perspectiva italiana, reconoce Fortunato (2019).

<sup>20</sup> Resulta necesario advertir, al menos por lo que se refiere al Derecho español, que, con anterioridad a la transposición de la directiva sobre información no financiera a nuestro ordenamiento, existía ya, aunque solo se refiriera a las sociedades cotizadas y, eso sí, desprovisto de valor vinculante, un planteamiento similar, gracias al informe sobre responsabilidad social al que aludía la recomendación 55 del CBGSC, que no se mantiene una vez revisado dicho texto en junio del presente año 2020; sobre esta cuestión, cfr. Del Val Talens (2019). eran notorias las semejanzas entre ambos requerimientos desde el punto de vista de su contenido. Por lo demás, en el “vigente” CBGSC la información relativa a los temas no financieros, así como los llamados “riesgos no financieros” representan una constante, consecuencia, sin duda, de su especial relieve en el funcionamiento y la organización de las empresas, con particular incidencia en las sociedades cotizadas a las que, como es notorio, se dedica el CBGSC.

<sup>21</sup> Quizá sea esta una tendencia general que va más allá del Derecho y resulta común a muy diferentes saberes, sobre todo en las Ciencias sociales y en las Humanidades. De este modo se pudo decir, a propósito de la Historia (cfr. Ortega y Gasset, 1983), que “cuando con ánimo de entenderla entramos en la realidad histórica por cualquiera de sus puntos, lo primero que topamos es un azar. El azar es la periferia, el pellejo de lo histórico”.

y si, por tanto, el legislador irá construyendo un auténtico régimen sustantivo de la institución<sup>22</sup>.

#### 4.2. La delimitación de la información no financiera

No es este el momento de entrar en el detalle de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, dirigida a transponer las directivas comunitarias sobre la materia, y mediante la cual se han reformado, como ya se ha advertido, algunas de las leyes mercantiles más importantes. En realidad, si se mira bien, el principio inspirador de esta normativa se enuncia con sencillez y, quizá paradójicamente, mediante una negación: se trata de que los sujetos afectados por la nueva regulación formulen un amplio conjunto de informaciones, en lo que atañe a su actividad, estructura y organización, unido por ser, a juicio del legislador, de carácter “no financiero”.

Pero esa sencillez enunciativa cede inmediatamente el paso a una considerable dificultad, derivada de la ambición del legislador y de su falta de sistema, seguramente condicionadas por la norma comunitaria, de inevitable trasposición, claro está, y afectada tal vez por los mismos caracteres. Tales circunstancias determinan que el repertorio de materias sobre las que se haya de informar sea extraordinariamente amplio, abarcando asuntos que van desde las cuestiones propias del medio ambiente, hasta la protección de los derechos humanos, pasando por la lucha contra el soborno y la corrupción, sin olvidar, por supuesto, los temas de interés social, con especial incidencia en los derechos de los trabajadores<sup>23</sup>.

Se trata, por lo demás, de un asunto no cerrado ni, en apariencia, susceptible de establecerse de una vez por todas, quedando su evolución al albur de las consideraciones y criterios que, en cada caso, se tengan por pertinentes en una sociedad determinada. De hecho, la regulación que nos ocupa, todavía cercana, ha sido muy recientemente modificada, ampliándose el elenco de las materias sobre las que habrá de informarse, merced a la Ley 5/2021, de 12 de abril, antes aludida.

---

<sup>22</sup> Dentro de ese posible régimen, más hipotético que real, al menos en el momento presente, caracterizado como es notorio por otras urgencias, destaca con especial fuerza la posible responsabilidad civil derivada de la inobservancia de las medidas de RSC en el contexto de los grupos internacionales de sociedades. A este asunto se ha dedicado una intensa atención doctrinal y no resulta ajeno a las previsiones legislativas de algunos países (como es el caso de Francia mediante la Ley 2017-399, de 27 de marzo de 2017, relativa al deber de vigilancia de las sociedades dominantes y de las empresas que impartan instrucciones vinculantes, cuyas normas han sido incorporadas al Código de comercio francés), así como a ciertos fallos jurisprudenciales. El vínculo con nuestra figura se deduce del hecho de que la indicada responsabilidad civil procederá en caso de riesgos y atentados graves contra los derechos humanos, el medio ambiente o la posición jurídica de los trabajadores. Al respecto, de manera sintética, Embid Irujo (2020b) y bibliografía allí citada. Con carácter monográfico, y en relación con los grupos de sociedades, de tanto relieve en nuestro tema, véase, recientemente, Zammitti (2020).

<sup>23</sup> Aunque desde una perspectiva económica, el ámbito de lo “no financiero” viene siendo hace tiempo objeto de minucioso análisis; aun referido, *prima facie*, a cuestiones no del todo coincidentes con dicho temario, como es la llamada “inversión responsable”, resulta de interés la consulta de Foltyn-Zarychta y Zerbe (2019). Sobre inversión responsable, entre nosotros, Embid Irujo y Del Val Talens (2016).

Se trata de cuestiones propias del ámbito sociolaboral, uno de los asuntos, como sabemos, característicos de la RSC y, de manera más concreta, de la información no financiera, que ahora se detallan y especifican en un grado superior respecto de la regulación inicial contenida en la Ley 11/2018<sup>24</sup>.

En cualquier caso, y para evitar que la ambición del legislador, derivada de la amplitud de cuestiones integradas en el impreciso campo de la información no financiera, prive de sentido a la regulación establecida o, en el mejor de los casos, reduzca su utilidad, se ha intentado insertarla en moldes conocidos, con el fin implícito de conseguir la suficiente seguridad jurídica, siempre problemática cuando se aborda el tratamiento de materias novedosa, como la que ahora nos ocupa<sup>25</sup>.

De ahí el sesgo contable, más aparente que real, por otra parte, que se asigna al nuevo régimen gracias a su acomodación a la normativa relativa a las cuentas anuales de las sociedades de capital y a la consolidación de las cuentas de los grupos de sociedades, de acuerdo con lo establecido, respectivamente, en la LSC y el Código de comercio (en adelante, C. de c.) Si se mira bien, con todo, es en el terreno específico de estos últimos, es decir en el ámbito de llamada “empresa de grupo”, donde la normativa en estudio adquiere, en principio, mayor significado, por ser estas complejas estructuras organizativas las que, de hecho, desarrollan con mayor frecuencia e intensidad, el programa para la acción en que consiste la RSC<sup>26</sup>.

Se comprende, de este modo, el indicado sesgo contable, dado que, dentro del Derecho de grupos, es esta vertiente la que ha alcanzado mayor desarrollo y disfruta a la vez, de un régimen jurídico –valga la redundancia– “consolidado”, ante la ausencia de una política jurídica clara de tratamiento de la figura en sus aspectos propiamente sustantivos. De ahí la fórmula técnica usada en el art. 49, 6º C. de c. (“estado de información no financiera consolidado”) para describir el documento preceptivo que ha de elaborarse, ya veremos con que alcance, por parte de los grupos de sociedades afectados<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> En concreto, los temas sobre los que se habrá de informar son: “Relaciones sociales: organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos; porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país; el balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo; mecanismos y procedimientos con los que cuenta la empresa para promover la implicación de los trabajadores en la gestión de la compañía, en términos de información, consulta y participación”.

<sup>25</sup> En un sentido no lejano de este planteamiento, véase Schön (2019).

<sup>26</sup> Cfr. Embid Irujo (2019), cit.

<sup>27</sup> En las siguientes páginas prestaremos atención sobre todo a la regulación de la información no financiera contenida en el C. de c., prescindiendo, salvo algún detalle puntual, de toda referencia a las restantes normas modificadas por la Ley 11/2018. Ello se debe, desde luego, a que es en el texto codificado donde se encuentra recogido el elenco de materias integrantes de esa nueva categoría de información, con las particularidades relativas a su significado jurídico dentro de nuestro ordenamiento; en tal sentido, es en el ámbito delimitado por dicha norma donde se han de esclarecer los aspectos dudosos o discutibles, de los que no carece, precisamente, el tratamiento de la información no financiera.

En seguida se advierte, no obstante, que la seguridad pretendida con la traslación por el legislador de las formas y modos contables al terreno que nos ocupa carece de verdadero fundamento. Y es que, precisamente por el carácter “no financiero” de la información requerida, no resulta posible trasladar la técnica de elaboración de los estados contables/cuentas anuales a su específico tratamiento. Aquí, en realidad, no hay partidas determinadas a cuya valoración puedan aplicarse, con el detalle requerido, los principios, las reglas contables y las técnicas de valoración que nuestro C. de c., en preceptos anteriores, así como el Plan General de Contabilidad contemplan. Estamos, más bien, ante la obligación de tratar los temas mencionados en la normativa vigente con un carácter explicativo y, si se quiere, esencialmente literario.

En tal sentido, como dice el ya citado art. 49, 6º C. de c., el estado de información no financiera consolidado “incluirá la información necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación del grupo, y el impacto de su actividad respecto, al menos, a cuestiones medioambientales y sociales, al respecto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, así como las relativas al personal, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptado para favorecer el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal”.

Precisamente por la impronta contable otorgada a la citada información, no resulta improcedente plantearse la comparabilidad de los estados informativos que cada entidad afectada por la norma que nos ocupa haya de redactar. Esa comparabilidad, como se deduce del objeto de la obligación informativa, no puede basarse en la mera técnica contable y sus principios reguladores, sino que habrá de regirse por la adecuación de la información facilitada a los estándares internacionales pertinentes en este tema, a los que alude en diversos apartados la normativa en vigor. También aquí, por tanto y al igual que sucede respecto de la información financiera o contable, se advierte el protagonismo de entidades ajenas al regulador, y de organizaciones de carácter por lo común privado que desarrollan una intensa labor en el campo de la información no financiera.

#### 4.3. El régimen jurídico de la información no financiera: ¿auténtica normativa vinculante?

Uno de los asuntos fundamentales respecto de la normativa que nos ocupa se sitúa, precisamente, en determinar si nos encontramos ante una regulación vinculante, lo que supondría, en su caso, un considerable avance respecto de la tradicional orientación voluntarista en materia de RSC. Un análisis superficial de la cuestión

parece permitir la respuesta afirmativa, si bien una consideración más detenida de la disciplina legal conduce a resultados no del todo coincidentes, sin que, de tal modo, quede del todo claro *a priori* el criterio de política jurídica que sirve de base a la regulación de la información no financiera.

Para esclarecer este trascendental asunto, conviene prestar atención a un enunciado singular que, quizá por la abundancia de todo tipo de formulaciones en el art. 49, 6º C. de c., puede haber pasado desapercibido, al estar situado en una suerte de “tierra de nadie” de dicho precepto, tras la enumeración de las materias correspondientes a la información no financiera. A su tenor, “en el caso de que el grupo de sociedades no aplique ninguna política en alguna de las cuestiones previstas en este apartado 6, el estado de información no financiera consolidado ofrecerá una explicación clara y motivada al respecto”<sup>28</sup>.

No es difícil asimilar esta declaración al conocido principio *comply or explain*, característico de los códigos de buen gobierno corporativo, como, entre nosotros, el CBGSC. Sobre su base, según es notorio, puede eludirse el seguimiento de los principios y recomendaciones codificados si se explican las razones por las que una concreta sociedad cotizada no los ha tenido en cuenta. En materia de información no financiera parece suceder algo similar, al menos por lo que se refiere al resultado que pueda llegar a plasmarse en el correspondiente estado informativo.

En tal sentido, si el “grupo de sociedades”<sup>29</sup> es renuente a contemplar algunas de las materias sobre las que ha de versar la información no financiera, según lo dispuesto en la normativa vigente, no podrá lógicamente describir cuáles sean sus políticas al respecto. Ello no le eximirá, sin embargo, de elaborar el estado de información no financiera consolidado, incluyendo en él, como contenido obligado, las concretas políticas que formule y aplique respecto de las restantes cuestiones previstas en el art. 49, 6º C de c.; y, eso sí, con la necesaria explicación complementaria, clara y motivada, sobre la omisión de esas determinadas políticas. Se confirma, así, la proximidad del supuesto regulado al principio *comply or explain*, lo que obliga al intérprete, una vez más, a analizar con cuidado su contenido, con el fin de dilucidar el alcance efectivo de la regulación sobre la información no financiera dentro del Derecho español.

Como cuestión de orden genérico, se trata de saber si nos encontramos ante una normativa del todo vinculante o si la misma representa, más bien, un ejemplo de *soft law* inserto, paradójicamente, en un ámbito regulador propio del Derecho firme. En principio, una cosa es clara: el estado de información no financiera conso-

<sup>28</sup> Sobre este mismo asunto, véase Del Val Talens (2019), cit.

<sup>29</sup> Así mencionado, por primera y única vez, salvo error por mi parte, en el art 49, 6º C. de c.

lidad es un *documento de necesaria elaboración*, bien en el modo correspondiente a los propósitos que inspiran su establecimiento, bien en la manera subrogada a que se refiere el art. 49, 6º C. de c. Por tal motivo, puede decirse con certeza que, en este particular ámbito se ha salido abiertamente del planteamiento voluntarista tradicional en materia de RSC.

Otra cosa sucede, en cambio, en lo relativo al *contenido del documento*, pues aquí todo parece depender del tipo de políticas que considere conveniente aplicar el grupo de sociedades en cuestión dentro del conjunto de materias que, con arreglo al Derecho vigente, comprende la información no financiera. Como el precepto en estudio no distingue, parece posible afirmar que será la exclusiva voluntad del titular de la unidad de dirección en el grupo quien decida<sup>30</sup> las cuestiones concretas que, dentro del marco delimitado por el legislador, merecerán la aplicación de políticas determinadas, así como la extensión o el alcance de estas últimas.

O, dicho de otro modo, el Derecho positivo en vigor (auténtico Derecho firme, no se olvide) no impone un contenido específico al estado de información no financiera consolidado; más bien, se limita a enumerar cuáles serán las cuestiones sobre las que podrá versar, remitiéndose, en todo caso, a los estándares generalmente aplicados “y que cumplan con las directrices de la Comisión Europea y los estándares de Global Reporting Initiative” (art. 49, 6º, e) *in fine* C. de c.)

Este planteamiento, si hemos entendido bien la orientación de política jurídica que subyace a la nueva regulación, causa, de entrada, una cierta perplejidad y permite dudar del cumplimiento efectivo de sus finalidades. De este modo, solo parece vinculante y, por tanto, obligatoria la elaboración del estado consolidado de información no financiera, no su contenido, o no, al menos, con la extraordinaria extensión que cabe deducir de la disciplina contenida en el art. 49, 6º C. de c., y siempre, desde luego, a través de lo que la dirección del grupo estime conveniente. Se reduce, de este modo, el alcance efectivo de la norma y se dificulta, a la vez, la

<sup>30</sup> No parece dudoso que, al menos en los grupos jerárquicos, en cuanto destinatarios directos de la normativa en estudio, sea la entidad que ejerza la dirección unificada en el grupo quien determine el alcance y el contenido del estado de información no financiera consolidado. Esta circunstancia, con todo, no impide que pueda haber matices relevantes en el tema que nos ocupa como consecuencia de la estructura del grupo, más o menos descentralizada, de la naturaleza de las entidades que lo formen (no siempre o no exclusivamente sociedades), así como, finalmente, de los criterios que se hayan podido formular en su seno respecto de las cuestiones propias de la responsabilidad social, siempre teniendo en cuenta, claro está, el relieve correspondiente al interés del grupo. Sobre estas cuestiones, Embid Irujo (2019), cit.. En el marco del Derecho italiano, Rondinone (2019), quien propone (p. 391) llevar a las convenciones suscritas en el seno del grupo (lo que, entre nosotros, se viene denominando “contrato de grupo”) alguna cláusula atributiva de responsabilidad a la sociedad dominante del grupo por todos los gastos derivados de aplicar en el contexto de la empresa de grupo el deber de suministrar la información no financiera.

comparabilidad de los distintos estados de información no financiera consolidados, como consecuencia del amplio margen de maniobra de que disponen las empresas destinatarias de la norma<sup>31</sup>.

Hay una circunstancia, no obstante, que puede aminorar la decepción producida inevitablemente por esta conclusión y que se deduce del enunciado concreto de la norma en examen. En dicho precepto, como se recordará, se reconocía a los grupos de sociedades, si se quiere de manera implícita, la posibilidad de determinar el contenido del estado de información no financiera consolidado, facultándoles, además, para sustituir en su seno la ausencia de políticas concretas en alguna de las cuestiones previstas por una explicación clara y motivada al respecto. La circunstancia a la que ahora se alude viene referida a la interpretación que deba darse, como asunto principal, a la fórmula “alguna de las cuestiones previstas”, conforme a la cual, de entrada, resulta imposible la existencia de los estados de información no financiera “vacíos”, es decir carentes de todo tipo de referencias a las políticas propias de dicho ámbito, y solo integrados por la “explicación clara y motivada al respecto”.

En tal sentido, la regulación española de la información no financiera permite un cierto juego al *comply or explain*, propio del Derecho blando, dejando al criterio de los grupos de sociedades el sector concreto en el que resultará lícito prescindir por completo de políticas referidas a las cuestiones previstas en la misma. Pero debe quedar claro que ese relevante campo de maniobra reconocido a los destinatarios de la norma ha de referirse exclusivamente a algún concreto ámbito de tales cuestiones, no necesariamente uno solo, sin posibilidad de extensión sustancial ni, mucho menos, de generalización.

Sentado este criterio, conviene decir, a renglón seguido, que solo la inexistencia absoluta de políticas sobre alguna de las cuestiones previstas en la norma dará pie a la explicación clara y motivada que en ella misma se contempla. O, dicho de otra manera, si el grupo de sociedades afectado aplicara, por ejemplo, una, y solo una, política respecto de una determinada cuestión, no debería, en principio, ofrecer esa explicación, aunque, por supuesto, podría hacerlo de acuerdo, eso sí, con su particular criterio al respecto. No parece que deba entenderse otra cosa a la vista del enunciado normativo establecido por el legislador, quien, frente a la laxitud e imprecisión del término “alguna”, optó por hablar nítidamente de “ninguna política” como presupuesto de la mencionada explicación.

<sup>31</sup> Se entiende plenamente, por lo expuesto, el escepticismo sobre la conveniencia y la efectividad de este tipo de regulación en el tema que nos ocupa expresada por el profesor Vicente Salas en el trabajo colectivo “La reforma de la empresa y la covid-19”, citado *supra* nota 10.

Si este es, a nuestro juicio, el análisis hermenéutico que ha de darse a la regulación que nos ocupa, dentro del decisivo asunto relativo a su carácter vinculante, resulta obligado declarar, al mismo tiempo, que se trata de un régimen legislativo altamente insatisfactorio donde brilla por su ausencia un criterio claro de política jurídica. Porque si, por un lado, no parece dudoso, a tenor, entre otras cosas, de la exposición de motivos de la Ley 11/2018, que nos encontramos ante un ejemplo sustancial de Derecho firme, donde se establece un “deber de informar” sobre las cuestiones que, genéricamente, se denominan “no financieras”<sup>32</sup>, resulta necesario advertir de inmediato, por otro lado, que el Derecho blando, de acuerdo con esa singular aplicación del *comply or explain* a la que se ha hecho referencia, también juega, en ese mismo terreno, un papel significativo.

En cualquier caso, y para saber a qué atenerse en los próximos tiempos sobre la información no financiera, habrá que añadir a la perspectiva jurídica aquí exclusivamente considerada otra de orden sociológico, a fin de intentar comprender el relieve efectivo que pueda llegar a tener en nuestra realidad empresarial. En tal sentido, no parece impropio pensar que la disciplina contenida en la Ley 11/2018 alcance una efectividad relevante, no tanto, como se ha intentado señalar, por el modo de establecer su carácter vinculante, sino, más bien, por la vigencia social de criterios favorables a la mayor transparencia posible en el tema que nos ocupa.

Si a ello se une el deseo de los grupos destinatarios de la regulación de aparecer como empresas socialmente responsables, tendremos todos los elementos necesarios para que la realidad fáctica, y sobre todo ella, termine teniendo significativos efectos jurídicos. De lo que cabe deducir, por último, que la inadecuada disciplina reguladora en punto a la información no financiera puede terminar consiguiendo una destacada aplicación como consecuencia no tanto de su propio carácter de fuente (legislativa) de Derecho, sino de la contribución decisiva de la práctica social al respecto, es decir, de la costumbre.

---

<sup>32</sup> Es obligado señalar que, aun dentro de su relativa incongruencia, el régimen establecido en la Ley 11/2018 sobre la información no financiera deja menos margen de maniobra a los grupos de sociedades destinatarios de sus previsiones en relación con el planteamiento contenido en el Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, dictado en su momento con la misma finalidad que la citada Ley. Y es que, anticipando el planteamiento que se examina en el texto del presente trabajo, se añadía un significativo párrafo, según el cual “en casos excepcionales se podrá omitir información relativa a acontecimientos inminentes o cuestiones que están siendo objeto de negociación cuando, en la opinión debidamente justificada del órgano de administración, la divulgación de dicha información pueda perjudicar gravemente a la posición comercial del grupo, siempre que esa omisión no impida una comprensión fiel y equilibrada de la evolución, los resultados y la situación del grupo, y del impacto de su actividad”. A pesar de las numerosas cautelas establecida en el precepto, resultaba evidente que con él se abría un portillo no pequeño para reducir, todavía más, el alcance del “deber de informar” sobre las cuestiones no financieras establecido en el indicado Real Decreto-ley. Puede considerarse, por ello, correcta la supresión de dicho párrafo en la Ley 11/2018, llevada a cabo con motivo de la tramitación del aquél como auténtico proyecto de ley.

## 5. LA RSC EN EL DERECHO BLANDO: EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS

### 5.1. Premisa

En el presente apartado se prestará atención al modo en que el Derecho blando ha sido cauce entre nosotros para el tratamiento de la RSC. El hecho de dedicarle una consideración independiente, al margen de la genérica consagrada a la “regulación” de la figura en el Derecho español, no responde solo a la singularidad del *soft Law*, que impide trazar una línea directa de equiparación con el régimen legislativo existente, en su caso; se trata, más bien, de poner de manifiesto la posición pionera que debe atribuírsele en el tema que nos ocupa a través, esencialmente, del CBGSC, y el valor modélico que, en determinados aspectos, le corresponde en relación con la evolución ulterior del Derecho firme. La circunstancia, por otra parte, de que el CBGSC haya sido modificado recientemente, con incidencia significativa en nuestra materia, justifica más si cabe ese tratamiento diferenciado.

Con todo, las referencias subsiguientes, de acuerdo con la orientación general del presente trabajo, serán breves y centradas, sobre todo, en los criterios generales que cabe deducir de lo establecido en los distintos principios y recomendaciones del CBGSC en materia de RSC, sin perjuicio de tomar en consideración, igualmente, las continuas alusiones a la sostenibilidad, con la que nuestra figura guarda estrechas relaciones.

### 5.2. El precedente del CBGSC 2015

En la versión indicada, este código, como es bien sabido, ha sido el primero que, entre nosotros, aludió expresamente a la RSC, señalando algunas pautas, ciertamente genéricas, para su puesta en marcha por parte de las sociedades cotizadas. En este sentido, hay que mencionar el principio 24 y las recomendaciones 54 y 55, donde, en síntesis, se venía a señalar la pertinencia de que las sociedades cotizadas desarrollaran una política de RSC<sup>33</sup>. Era precisamente el citado principio el que, de forma genérica, exponía sus circunstancias básicas al establecer, de manera expresa, que “la sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados”.

Como se deduce de esta formulación, no corregida sustancialmente por las citadas recomendaciones, el criterio genérico adoptado por el CBGSC sobre el tema

<sup>33</sup> Sobre estas cuestiones, véase el tratamiento detallado que se contiene en Embid Irujo y Del Val Talens (2016), cit.

que nos ocupa afirmaba, como punto de partida, la correlación esencial entre sociedades cotizadas y RSC. Se precisaba, además, el titular de la competencia para formular y ejecutar la política correspondiente, que, de acuerdo con lo establecido en el art. 529 *ter* 1º, a) LSC, era el consejo de administración<sup>34</sup>. Por último, el citado principio, así como las recomendaciones subsiguientes, no entraban en lo que pudiera ser el contenido y ejecución de esa política, limitándose, más bien, a la necesidad de informar sobre la misma, con transparencia y carácter suficiente, mediante un documento separado o, en su caso, el informe de gestión, como indicaba la recomendación 55.

El restringido alcance del tratamiento de la RSC en el CBGSC 2015 no debe juzgarse negativamente; en su momento, constituyó una aproximación destacada y pionera en el ordenamiento español, aunque fuera por la vía singular del Derecho blando. Al mismo tiempo, servía para poner de manifiesto la conexión entre la RSC y el gobierno corporativo, magnitudes ambas que, en el pasado, habían sido tratadas de manera separada y aun contrapuesta; la regulación que nos ocupa, por tanto, constituyó un testimonio elocuente de que se trata de nociones estrechamente emparentadas entre sí, dentro, sin duda, de la mayor amplitud que cabe atribuir al gobierno corporativo<sup>35</sup>.

No resultaba del todo claro, por último, el criterio exacto del CBGSC en torno al alcance de la regulación de la RSC en su seno. La condición de Derecho blando de tal texto, limitado a formular recomendaciones sin carácter vinculante, constituía un sólido argumento para concebir nuestra figura como un puro designio voluntario de la sociedad cotizada; en tal sentido se manifestaba la recomendación 54, al referirse a los compromisos de responsabilidad social “que la empresa asuma voluntariamente”. Pero el principio 24, por su parte, se iniciaba con una llamativa indicación, según la cual “la sociedad *promoverá* una política adecuada de responsabilidad social corporativa...”<sup>36</sup>.

Sin propósito de confundir en este momento el verdadero sentido de un código de gobierno corporativo como el CBGSC, resultaba evidente la relativa confusión que podía suponer para el intérprete, desde luego, pero también para las sociedades destinatarias de dicho texto, la aparente firmeza del principio frente al carácter puramente voluntario reconocido en la recomendación en materia de RSC. Esta aparente diversidad podía ser salvada en su momento, y así creemos que deba hacerse hoy, cuando ya el análisis del texto en cuestión solo tiene un valor histórico; en tal sentido, procede indicar que, si bien el ordenamiento no imponía la puesta en

<sup>34</sup> Cfr. *supra* 3, 3.1.

<sup>35</sup> Sobre ese vínculo, véase Embid Irujo (2017); también Sequeira (2020).

<sup>36</sup> La cursiva (*promoverá*) es del autor.

práctica de una política de RSC ni, por supuesto, aludía a su hipotético contenido, el propósito de una determinada sociedad cotizada de llevarla a cabo, desde luego con carácter voluntario, no hacía sino reflejar lo que era —y sigue siendo— conducta cotidiana en ese segmento empresarial.

O, dicho de otra manera, la sociedad en cuestión disponía de una política de RSC, como competencia indelegable del consejo de administración, ateniéndose a las exigencias, si se admite la fórmula, de una serie de acendrados usos sociales en la materia. Así, frente a una consolidada opinión resultaba posible afirmar que una sociedad cotizada concebía, elaboraba y ejecutaba una determinada política de RSC no tanto o no solo por efecto de su propia y exclusiva voluntad, sino porque es “lo que se hacía”, de acuerdo con una suerte de “moralidad corporativa” vigente en el mercado que, sin ser jurídicamente vinculante, constituía una referencia inexorable para la misma y de la que, por tanto, resultaba imposible prescindir<sup>37</sup>.

### 5.3. Aproximación sintética al contenido del CBGSC 2020 en materia de RSC y sostenibilidad

El camino iniciado por el CBGSC en su versión de 2015 se consolida, de manera relevante, tras su reforma en junio de 2020, si bien con algunos elementos diferenciadores, de entre los que destaca, con particular relieve, el cambio terminológico reflejado a lo largo de su contenido. Y es que, la normativa “blanda” en vigor, dentro del tema que nos ocupa, se caracteriza por prescindir prácticamente de la fórmula ya casi clásica (“responsabilidad social corporativa”) en beneficio de la noción, propia de nuestro tiempo, y seguramente de mayor amplitud, “sostenibilidad”<sup>38</sup>.

Es interesante destacar, en todo caso, que la versión actual del CBGSC amplía sensiblemente la referencia a las materias que aquí nos ocupan, agrupando el tratamiento de buena parte de ellas, todavía con carácter limitado, en la vertiente “no financiera” de la sociedad cotizada. Se reafirma, a la vez que se amplía, la conexión, antes indicada, entre gobierno corporativo y RSC, acentuando la inclusión de esta última, o quizá mejor, de las cuestiones que se cobijan bajo el término “sostenibilidad” y que integran, según se ha visto con anterioridad, el núcleo de la llamada información no financiera, dentro del gobierno corporativo, que pasa a ser de

<sup>37</sup> Véase, al respecto, Embid Irujo (2020b), cit., pp. 16-17. Con carácter más general, Ruiz Muñoz (2020). Por lo demás, la reflexión expresada en el texto, que sigue manteniendo actualidad tras la reforma del CBGSC en junio de 2020, plantea de nuevo el relieve de los usos sociales o, más precisamente, de la costumbre en la realidad concreta de la RSC como figura jurídica; véase, al respecto *supra* nota 2.

<sup>38</sup> Y ello, a pesar de que en la Introducción del CBGSC [apartado 1.2, (iii)] se sigue manteniendo la referencia expresa a la RSC en los mismos términos establecidos en la versión de 2015, con el único complemento de la mención de las recomendaciones que han sido modificadas, sin distinguir cuáles se refieren a las materias propias de la responsabilidad social y cuáles no.

este modo el núcleo decisivo de la vida empresarial y societaria de las sociedades cotizadas.

No es posible, en el marco de este sintético trabajo, detenerse en analizar las numerosas referencias que, en relación con el tema analizado, se contienen en la versión actual del CBGSC. Cabe aludir, de entrada, a cuestiones de orden muy general, en las que aparecen recogidos elementos caracterizadores o relevantes, según se prefieran, desde la perspectiva de la RSC. Es el caso, por ejemplo, de la recomendación 12, sobre el significado del interés social como norte de la acción que habrá de desarrollar el consejo de administración, así como sobre su contenido.

No hay, en este decisivo asunto, variación alguna respecto de la recomendación equivalente en la versión de 2015, por lo que procede advertir la opción del CBGSC por un planteamiento abierto y plural de la magnitud que ahora nos ocupa. De este modo, y sin perjuicio de que el interés social sea entendido “como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa”, se invita al consejo a buscar su conciliación con otros sectores de intereses, como son los empleados, proveedores y clientes, sin perjuicio de considerar, igualmente “el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente”.

Son notorias en esta amplia formulación las referencias a nociones y supuestos propios del mundo de la RSC, a los que se les otorga una posición relevante, de manera que, sin abandonar la dimensión contractualista del interés social, clásica en el Derecho de sociedades, se añade la derivada de un planteamiento más institucional (en la línea, también clásica, del interés de la empresa<sup>39</sup>), sin desdeñar, por último, las exigencias derivadas de la sostenibilidad.

Desde una perspectiva más concreta, puede considerarse, igualmente, la referencia a cuestiones tradicionales dentro del marco de la RSC, en sus relaciones con el gobierno corporativo, como es la diversidad de género a propósito de la estructura y la composición del consejo de administración. En tal sentido, y tras la escueta mención contenida al efecto en el principio 10, la recomendación 14 alude a la “composición adecuada” del consejo, lo que implica favorecer “la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género”; en este último aspecto, sin embargo, se prescinde por completo de porcentajes, otras formas de determinación cuantitativa, o, en todo caso, alguna formulación genérica susceptible de promover, como parece pretenderse, la participación equilibrada de las mujeres en los consejos

---

<sup>39</sup> Sobre esta noción, recientemente introducida en el Derecho español de sociedades de capital por la Ley 5/2021, cfr. *supra* 3, 3.3.

de administración de las sociedades cotizadas<sup>40</sup>. No es ésta, desde luego, la mejor manera de favorecer el indicado objetivo, teniendo a la vista la ya continuada alusión a la materia en diversos textos, bien de Derecho firme, como, sobre todo, la Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, bien de Derecho blando.

Las novedades en la materia que nos ocupa se refieren, como ya se ha indicado, a las habituales menciones de la vertiente no financiera, así como a la inclusión de este temario, tradicionalmente adscrito a la RSC, en el más amplio marco de la sostenibilidad. Por lo común, esas referencias tienen una relevante dimensión informativa, como se deduce, de un modo ciertamente genérico, de lo expresado en la recomendación 4, donde se postula la conveniencia de que la sociedad cotizada cuente “con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de los canales que considere adecuados...que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés”.

Es interesante destacar, por otra parte, que en el tratamiento y consideración de la vertiente no financiera establecido en el CBGSC vigente se atribuye un relevante papel a la comisión de auditoría, como se deduce de lo establecido, esencialmente, en las recomendaciones 39 y 42. En esta última, y dentro de las funciones que se atribuyen a la mencionada comisión, se habla no solo de su competencia respecto de la información relativa a la vertiente no financiera, sino también de su capacidad

<sup>40</sup> Como se hacía, de manera sugestiva, en la versión de la reforma del CBGSC difundida en enero de 2020. Por lo demás, no parece muy acertada la fórmula empleada en la citada recomendación para lograr esa “composición adecuada” del consejo en lo que atañe al género de sus integrantes. En tal sentido, “se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas”. A la vista de la terminología empleada, parece confundirse en el CBGSC lo que constituye una posición orgánica, de consejera, que es, en apariencia, lo que se pretendía contemplar, con propósito de crecimiento, frente a lo que representa, sin más, un alto cargo de la empresa. La confusión de ambos planos (empresa y sociedad) carece de toda justificación y sería susceptible de producir resultados contrarios a los en apariencia queridos, pues una sociedad cotizada podría seguir la recomendación establecida limitándose a nombrar un “número significativo” (que no elevado) de altas directivas, sin incluir a ninguna mujer en el consejo. Puede afirmarse, sin duda, que esta interpretación extrema el significado del enunciado literal de la recomendación, ignorando tal vez la teleología de la norma; pero cuando esa finalidad no encuentra una plasmación precisa en el texto analizado y, al contrario, emplea términos y fórmulas de dudosa pertinencia, no parece posible privar de validez *in totum* a resultados interpretativos como el ahora descrito. Está por ver, con todo, si la hermenéutica del Derecho blando ha de seguir, o no, los mismos caminos que la del Derecho firme, cuestión apenas tratada entre nosotros, así como el modo de “seguir” las recomendaciones por parte de las sociedades destinatarias del CBGSC, es decir, el margen de libertad del que, en su caso, dispondrían. Una cosa parece clara en el tema ahora en estudio: a pesar de que la recomendación analizada permite obtener resultados derechamente opuestos a los pretendidos, nada impedirá a la concreta sociedad destinataria llevar a su consejo al mayor número de mujeres posible, sin perjuicio de designar, a su vez, un número significativo de altas directivas en la empresa de que sea titular. Con esta forma de proceder, sin duda coherente con las exigencias en nuestro tiempo del buen gobierno corporativo, la entidad en cuestión alcanzaría, sin duda, la condición de empresa socialmente responsable, asumiendo, dentro de esa magnitud genérica, un puesto destacado. En general, sobre estas cuestiones, Embid Irujo y Del Val Talens (2016), cit., pp. 148-156.

para supervisar y evaluar, como un componente más del riesgo empresarial, los “riesgos no financieros”, dentro de los cuales cabrá incluir, por ser mencionados en la recomendación, los “sociales, medioambientales, políticos y reputacionales o relacionados con la corrupción”<sup>41</sup>.

Resulta necesario aludir, por último, al tratamiento de la sostenibilidad en el CBGSC, dentro del cual cabe distinguir dos planos diversos. En primer lugar, nos encontramos con una referencia genérica a la cuestión, gracias al principio 24, donde se alude expresamente a que la sociedad dispondrá de “una política adecuada de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales”, asignada como facultad indelegable al consejo de administración, que sirva para ofrecer “de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados”<sup>42</sup>. A renglón seguido, la recomendación 55, sin demasiadas diferencias con su precedente en el CBGSC 2015, enumera los distintos elementos que formarán parte de “las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales”. De este modo, se alude, en una enumeración no exhaustiva, a los principios y compromisos característicos de esas políticas, así como a los instrumentos técnicos para su elaboración, aplicación y difusión (métodos, sistemas, mecanismos de supervisión, canales de comunicación responsable, etc.)<sup>43</sup>.

El segundo plano de tratamiento de la sostenibilidad en el vigente CBGSC tiene una dimensión organizativa o, si se prefiere, institucional, y se concreta en la recomendación 53, con el propósito de señalar la entidad o comisión competente para impulsar la gestión “más intensa y comprometida” de las materias propias de aquélla. No establece dicha recomendación un criterio nítido e individualizado, y enumera distintas comisiones susceptibles de asumir la gestión de la sostenibilidad. Se deja plenamente abierta, de este modo, la asignación de tal asunto a una o varias comisiones del consejo de administración, de entrada, para mencionar, seguidamente, como posibles opciones a “la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa

---

<sup>41</sup> Por su parte, la recomendación 45 se refiere a la necesidad de que la sociedad identifique o determine “los distintos tipos de riesgo...a los que se enfrenta”, y enumera a tal fin, dentro de las circunstancias relativas a la política de control y gestión de los riesgos, los indicados en el texto.

<sup>42</sup> A la hora de explicar el sentido y la razón de ser de este principio, se afirma en el CBGSC que “es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa. De esta manera, utilizando como referencia la cadena de valor, la empresa puede identificar cuestiones sociales que permitan la creación de valor compartido”. Y en el marco del mencionado principio 24, es interesante destacar que la explicación ofrecida en el CBGSC considera términos aparentemente sinónimos a la sostenibilidad y a la RSC, a propósito de la inclusión de las políticas respectivas entre las facultades indelegables del consejo de administración.

<sup>43</sup> Parece evidente, por otra parte, que el CBGSC alude aquí a unas materias, las cuestiones medioambientales y sociales, características de la sostenibilidad, que constituyen ya hace tiempo elementos habituales en muy diversas vertientes del Derecho; así, por ejemplo, en lo que atañe a la contratación pública, véase Pardo López y Sánchez García A. (2020), y también Aguado I Cudolà (2021), en la doctrina italiana, cfr. Muciaccia (2019), cit., pp. 185-203.

u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de autoorganización, haya decidido crear”.

En todo caso, cualquiera sea la elección de la sociedad cotizada, la comisión correspondiente estará “integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes”, y se le atribuirán las funciones mínimas que se contemplan en la recomendación 54, formulada en términos no del todo lejanos a los indicados, con anterioridad, a propósito de la recomendación 55. Conviene destacar, no obstante, la mayor amplitud de las tareas asignadas a la comisión que, en su caso, vaya a asumir la gestión de la sostenibilidad; se alude, en tal sentido, a magnitudes diversas como el interés social, los legítimos intereses de otros *stakeholders*, la supervisión de la política de comunicación, la necesidad de que se examine la correspondencia conseguida entre la política de sostenibilidad y las prácticas efectivamente llevadas a cabo, etc.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

El presente trabajo no constituye sino una somera aproximación al tratamiento jurídico de la RSC desde la perspectiva del Derecho español. Se ha intentado poner de manifiesto, no obstante, la paulatina conversión de nuestra figura en una materia de interés para el ordenamiento jurídico, sin que todavía pueda decirse con plenitud que nos encontremos ante una auténtica institución jurídica. De hecho, no resulta del todo claro el perfil de la RSC, al menos desde la perspectiva aquí ensayada, teniendo en cuenta, entre otras cosas, su continua evolución, la ampliación, un tanto descontrolada, de su propio contenido e, incluso, las variaciones de orden terminológico a la hora de describirla y comprenderla.

Por todas esas dificultades, es fácil de entender que el significado de la RSC desde el punto de vista jurídico haya dependido, esencialmente, del propio protagonismo de los sujetos, por lo común, las grandes empresas, que la llevan a cabo como una “política” más de su organización, directamente vinculada con el ámbito, también impreciso y sumamente amplio, del gobierno corporativo. Se comprende, entonces, que la aproximación normativa a nuestra figura se distinga por dos caracteres relevantes: de un lado, por su limitación al tratamiento de aspectos parciales, generalmente situados en su periferia, como es, por ejemplo, el tema de la información no financiera, y, de otro, por la innovadora forma que adopta su regulación, combinando la tradicional aproximación propia del Derecho firme, con la más moderna e innovadora del Derecho blando.

Del sumario estudio llevado a cabo tanto en relación con las normas vinculantes, como con respecto de las recomendaciones características de los códigos de

buen gobierno, quizá sea posible afirmar el mayor protagonismo de estas últimas, por su mayor facilidad de elaboración, por tener siempre un carácter orientativo, dejando a los destinatarios de las mismas recomendaciones la capacidad de seguir-las o no, y, en última instancia, por servir como marco de experimentación para evaluar el acierto de su contenido.

Ambos modos de regulación sí muestran un llamativo elemento de coincidencia en el hecho de que, con distinta técnica, terminan refiriéndose al sector de las grandes empresas, por lo común formado por sociedades cotizadas en Bolsa. Está por ver, con todo, si esta delimitación, una verdadera constante en el Derecho comparado, se consolida o si, al hilo de la evolución de la mentalidad social, se expande el ámbito de proyección de la RSC en su significado jurídico.

Y, para concluir, también está por ver, eso sí con carácter más general, si el planteamiento predominante hasta la fecha en relación con nuestra figura, de aproximación periférica y de combinación de los dos modos señalados de regulación, se consolida en el inmediato futuro o si, sobre la base de orientaciones más ambiciosas, puede llegarse a convertir a la RSC en una auténtica institución jurídica, con un régimen regulador suficientemente comprensivo de sus distintos elementos. No puede excluirse, desde luego, el relieve que las sucesivas situaciones de crisis, como la que tanto nos afecta con motivo de la pandemia derivada de la COVID-19, puedan tener en esta trayectoria, con repercusiones diversas, pero siempre significativas, en los diversos sectores empresariales. Es posible, con todo, que tales circunstancias desfavorables permitan percibir mejor el relieve valorativo de la RSC y su utilidad para el funcionamiento del entero sistema económico y social, con indudables consecuencias para su ordenación jurídica<sup>44</sup>.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUADO I CUDOLÀ, V. (2021). *La contratación pública responsable. Funciones, límites y régimen jurídico*. Cizur Menor: Aranzadi.

ALFONSO SÁNCHEZ, R. (dir.) (2010). *Responsabilidad social de la empresa y Derecho mercantil*. Granada: Comares.

ALONSO UREBA, A. (2021). La sociedad anónima cotizada: el tránsito de lo contractual a lo institucional. En: A. ALONSO UREBA (coord.), *Reflexiones actuales sobre problemas generales del Derecho privado, Cuadernos de Derecho para Ingenieros*, n. 52 (pp. 151-170). Madrid: Wolters Kluwer-Iberdrola.

CASTELLANETA, M. y VESSIA, F. (dirs.) (2019). *La responsabilità sociale d'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

---

<sup>44</sup> Últimamente, con gran detalle en este contexto, Perales Viscasillas (2021).

CECI, F. (2019). L'obbligo di divulgazione di informazioni di carattere non finanziario quale strumento di Corporate Social Responsibility nel quadro dell'Unione europea. En: M. CASTELLANETA, M. y F. VESSIA (dirs.), *La responsabilità sociale d'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*, cit., pp. 339-371.

DEL VAL TALENS, P. (2019). Información no financiera y responsabilidad social corporativa. En: M. RUIZ MUÑOZ, M. y B. DE LA VEGA JUSTRIBÓ (dirs.), *Responsabilidad social corporativa (RSC). Economía colaborativa y cumplimiento normativo* (pp. 171-191). Valencia: Tirant lo Blanch.

EM BID IRUJO, J. M. (2017). Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa: del desencuentro a la comunicación. En: J. JUSTE y C. ESPÍN (coord.), *Estudios sobre órganos de las sociedades de capital. Liber Amicorum Fernando Rodríguez Artigas y Gaudencio Esteban Velasco*, II (pp. 447-464). Cizur Menor: Aranzadi.

EM BID IRUJO, J. M. (2019). Responsabilità sociale d'impresa e disciplina dei gruppi di società. En: M. CASTELLANETA, M. y F. VESSIA (dirs.). *La responsabilità sociale d'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*, cit., pp. 41-62.

EM BID IRUJO, J. M. (2020a). Derecho de sociedades e interés general. En: V. M. GARRIDO DE PALMA (dir.), *Instituciones de Derecho privado*, 2ª ed., tomo VI (Mercantil), volumen 2º, pp. 17-64.

EM BID IRUJO, J. M. (2020 b) "Aproximación al significado jurídico de la responsabilidad social corporativa". *Revista de Derecho Mercantil*, 316, pp. 11-44.

EM BID IRUJO, J. M. y DEL VAL TALENS, P. (2016). *La responsabilidad social corporativa y el Derecho de sociedades de capital*. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

EM BID IRUJO, J. M. y DEL VAL TALENS, P. (2021). *Enforcement and Policy Perspectives on Non-Financial Reporting From Spain*, de próxima publicación.

ESTEBAN VELASCO, G. (1982). *El poder de decisión en las sociedades anónimas. Derecho europeo y reforma del Derecho español*. Madrid: Civitas/Fundación Universidad-Empresa.

ESTEBAN VELASCO, G. (2019). Buen gobierno, fin/interés social y responsabilidad social corporativa. Hacia un modelo de gobierno corporativo socialmente responsable. En: A. RONCERO (coord.), *Sociedades cotizadas y transparencia en los mercados, I*, (pp. 969-1024). Cizur Menor: Aranzadi.

FERNÁNDEZ TRESGUERRAS, A. (2021). Gobierno corporativo sostenible. *Buen Gobierno/ Iuris Lex y RSC*, 42, pp. 26-27.

FORTUNATO, S. (2019). L'informazione non finanziaria nell'impresa socialmente responsabile. En: M. CASTELLANETA, M. y F. VESSIA (dirs.), *La responsabilità sociale dell'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*, cit., pp. 115-133.

GRIMALDOS, M. I. (2010). Responsabilidad social corporativa y responsabilidad de los administradores. En R. ALFONSO SÁNCHEZ (dir.), *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*, cit., pp. 155-176.

HOPT, K. J. y LEYENS, P. (2019). Der Deutsche Corporate Governance Kodex 2020: Grundsatz und Praxisprobleme. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 48-6, pp. 929-995.

LÓPEZ GARRIDO, D., ROS, F., SALAS, V. y SANTILLANA, I. (2020). La reforma de la empresa y la covid-19. *Economistas*, 170, pp. 29-44.

LOYD, D. (1985). *La idea del Derecho. ¿Perversidad represora o necesidad social?* (trad. esp.). Madrid: Cívitas.

MÖSLEIN, F. (2011). *Dispositives Recht. Zwecke, Strukturen und Methoden*. Tübingen: Mohr Siebeck.

MOSTACCI, E. (2008). *La soft law nel sistema delle fonti: uno studio comparato*. Milano: Wolters Kluwer.

MUCIACCIA, N. (2019). Società pubbliche e Responsabilità sociale d'impresa. En: M. CASTELLANETA y F. VESSIA (dirs.), *La responsabilità sociale d'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*, cit., pp. 185-203.

ORTEGA Y GASSET, J. (1983). *Goethe-Dilthey*. Madrid: Revista de Occidente/Alianza Editorial.

PAPI, L. (2019 a), "Crisi del sistema <<volontaristico>> e nuove frontiere europee della responsabilità sociale d'impresa", *Rivista del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obligazioni*, CXVII-1, pp. 109-158.

PAPI, L. (2019 b). Verso un modello enlightened governance? A proposito dei doveri di gestione responsabile. En: M. CASTELLANETA y F. VESSIA (dirs.), *La responsabilità sociale d'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*, cit., pp., 231-261.

PARDO LÓPEZ, M<sup>a</sup>. M. y A. SÁNCHEZ GARCÍA (2020). *Inclusión de cláusulas sociales y medioambientales en los pliegos de contratos públicos*. Cizur Menor: Aranzadi.

PEINADO GRACIA, J. I. (2019). La sostenibilidad de la sociedad mercantil y la diligencia de los administradores. En: M<sup>a</sup>. B. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ y A. COHEN BENCHETRIT (dirs.), *Derecho de sociedades. Cuestiones sobre órganos sociales* (pp. 677-714). Valencia: Tirant lo Blanch.

PERALES VISCASILLAS, M<sup>a</sup>. P. (2021). Retos y tendencias actuales en sostenibilidad y gobierno corporativo: una mirada tras el Covid-19. *Revista española de seguros*, 185-186, pp. 1-52.

QUIJANO, J. (2021). Nuevas tendencias de gobierno corporativo y evolución del Derecho de sociedades. En: A. ALONSO UREBA (coord.), *Reflexiones actuales sobre problemas generales del Derecho privado*, cit., pp. 191-212.

RONDINONE, N. (2019). Interesse sociale vs. 'interesse sociale' nei modelli organizzativi di grupo presupposti dal d.lgs. n. 254/2016. *Rivista delle Società*, 64, pp. 360-392.

RUIZ MUÑOZ, M. (2020). Sobre la moralización de la empresa. *Rivista del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni*, CXVIII-4, 2020, pp. 601-637.

RUIZ MUÑOZ, M. y DE LA VEGA JUSTRIBÓ, B. (dirs.) (2019). *Responsabilidad social corporativa (RSC). Economía colaborativa y cumplimiento normativo*. Valencia: Tirant lo Blanch.

SCHÖN, W. (2019). Informationspflichten der Unternehmensleitung zwischen Aktionärsinteresse, Kapitalmarktinformation und sozialer Verantwortung. En: AA.VV., *Festschrift für Karsten Schmidt zum 80. Geburtstag*, II, München, Beck, 2019, pp. 391-409.

SEQUEIRA, A. (2020). La relación entre la responsabilidad social corporativa y el gobierno corporativo en las directivas comunitarias y en el Derecho español de sociedades cotizadas. En: AA.VV., *Delendus est Leviathan. Liber Amicorum Profesor José María de la Cuesta Rute* (pp. 441-446). Madrid: Wolters and Kluwer.

WEITNAUER, M. (2018). *Der deutsche Corporate Governance Kodex. Rechtsnatur, Geltung und gerichtliche Anwendung*. Baden-Baden: Nomos.

ZAMMITTI, M<sup>a</sup>. V. (2020). *La responsabilità della capogruppo pero la condotta socialmente irresponsabile delle società subordinate*. Milano: Giuffrè.

ZARYCHTA, M. y ZERBE, R. O. (2019). The Economics of CSR: The role of citizen-consumer mix in the social responsible investing. En: M. CASTELLANETA y F.VESSIA (dirs.), *La responsabilità sociale dell'impresa tra Diritto societario e Diritto internazionale*, cit., pp. 81-113.



## CAPÍTULO 21

# ¿ES NECESARIO DESPERTAR CONCIENCIAS EN NUESTRA UNIVERSIDAD PÚBLICA?

Carmen Galve Górriz

### 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

Con este trabajo se pretende reflexionar sobre la importancia de retomar por parte de la comunidad académica los aspectos esenciales de la misión de las universidades, que justifican su existencia y que corren el riesgo de ser olvidados en la práctica. Para ello el trabajo revisa, en primer lugar, el concepto de servicio de educación superior y se reflexiona sobre la naturaleza y los fines de la Universidad. En segundo lugar, el trabajo expone brevemente los cambios culturales experimentados por la Universidad del siglo XXI, señalando las ventajas e inconvenientes que ello puede entrañar. En tercer lugar, el trabajo propone la implementación de prácticas de buen gobierno en la Universidad que permitan compatibilizar su razón de ser con los cambios experimentados a lo largo de las últimas décadas.

### 2. PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El servicio público de educación superior puede definirse como el servicio público que la Universidad presta a la sociedad mediante la investigación, la docencia y el estudio. La Universidad presta este servicio mediante el desempeño de las siguientes funciones: creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura; la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exija la aplicación de conocimientos y métodos científicos; la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico; y la difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida (artículo 1 de la LOU, Ley Orgánica 2001 modificada en 2007 y revisada en 2020).

Las misiones esenciales de la Universidad no se limitan a la docencia, la investigación y al estudio. La Universidad debe proporcionar la formación integral del

estudiante y asumir su papel como referente en la transmisión de valores esenciales; la Universidad ha de ser humanista, generosa, comprometida con la calidad y profundidad del saber y con la ciudadanía, García (2012). Las universidades públicas son instituciones creadas por Ley de la Asamblea Legislativa de la correspondiente comunidad autónoma o de las Cortes Generales a las que se asigna las funciones de servicio a la sociedad. Ortega y Gasset (1930) señala que la Universidad debe ser en primer lugar cultura, en segundo lugar formación profesional y además ciencia (la cual debería generarse alrededor de la universidad; a la ciencia no se la puede institucionalizar).

El receptor último del servicio público de educación superior es la sociedad en general. El Informe de la Comisión de Expertos para la reforma del Sistema Universitario Español (SUE) señala que el público prioritario al que se deben las universidades está constituido por los estudiantes y por el conjunto de la sociedad que las financia, a cuyo progreso intelectual y bienestar económico y social deben contribuir. El resto de grupos de interés como el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios ocupan un lugar secundario; la Universidad debe estar al servicio de la sociedad y no al servicio de sí misma o de quienes están vinculados a la misma.

La Universidad goza de una autonomía (art. 2 de la LOU), al más alto nivel normativo, la cual no es ilimitada puesto que la Universidad está vinculada a la Administración y a las comunidades autónomas (CC. AA.), quienes a su vez están vinculadas al Sistema Nacional Universitario que exige la previsión y puesta en marcha de los mecanismos de coordinación interadministrativa. El ente territorial (CC. AA.) crea a otro ente dotado de personalidad jurídica para la gestión descentralizada del servicio público de educación superior. El artículo 2 de la LOU reconoce la autonomía universitaria y la fundamenta en la libertad académica y en su triple dimensión (libertad de cátedra, de investigación y de estudio) y la pone en conexión directamente con el principio de rendición de cuentas (sobre el uso de recursos y sobre sus actividades) tanto a la comunidad autónoma a la que pertenece, quien a su vez rendirá cuentas al Estado y éste último a la sociedad.

Bajo la perspectiva de la Teoría de Agencia, cuyo origen se encuentra en los trabajos seminales de Jensen y Meckling (1976) y Fama (1980), en la administración de las organizaciones el principal delega el gobierno institucional a un agente en un contexto de incertidumbre caracterizado por información asimétrica y funciones de utilidad dispares entre el principal y el agente. La delegación de la tarea de gobierno institucional a un agente puede implicar incurrir en el riesgo de que el agente desempeñe la tarea que se le ha delegado en interés propio, buscando maximizar su propia función de utilidad (riesgo moral) y/o en el riesgo de que el agente no disponga de las competencias necesarias para desempeñar las tareas encomendadas

(selección adversa, Fama y Jensen [1983]). El problema fundamental del gobierno organizacional será la confección de mecanismos alineadores (normas, incentivos, contratos explícitos o tácitos) que permitan asegurar un comportamiento del agente coherente con las expectativas del principal.

Aplicando la Teoría de Agencia al caso de la prestación del servicio público de educación existe una relación múltiple de agencia, donde el principal es la ciudadanía ya que es ésta quien financia una parte importante del servicio público vía impuestos (aproximadamente el 80 por 100); estos ciudadanos delegan la prestación del servicio en el Gobierno Nacional (mediante el derecho de voto) quien a su vez delega este servicio por transferencia en la gestión en las comunidades autónomas y éstas delegan en la universidades. El informe de la Comisión de expertos evidencia la realidad de que el actual gobierno de las universidades, ejercido por una selección de personas dentro del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios, favorece a que los colectivos que la integran, parte interesada y decisoria a la vez, pugnen por sus intereses inmediatos y no por la excelencia académica.

La ciudadanía como principal, de la relación múltiple de agencia, busca en este servicio un proceso de mejora de la sociedad, en términos de progreso no solo económico y tecnológico sino también integral, antropológico, cultural y ético. En definitiva, la sociedad demanda a la Universidad la prestación de un servicio público de educación que contribuya a la creación de una sociedad justa, lo que precisa una escala de valores que ponga en primer lugar la ética y se fomente el pensamiento crítico de la cultura de la libertad, la solidaridad, la igualdad, el pluralismo y la transmisión de valores cívicos y sociales; cualquier decisión sobre tipo de formación y aprendizaje, a impartir en la universidad, debe llevar intrínsecamente una decisión ética que no olvida la justicia y el verdadero bien de la persona. Este mensaje es especialmente relevante en la rama de las ciencias sociales donde no se debe de apoyar una ideología/teoría que exalte la libertad individual sustrayéndola de toda limitación, estimulando la búsqueda exclusiva del interés y del poder y considerando las solidaridades sociales como consecuencias más o menos automáticas de iniciativas individuales y, no como fin y motivo primario del valor de la organización social<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El informe Mundial sobre las Ciencias Sociales (2016) señala que es de vital importancia que los Gobiernos, instituciones, empresas, dirigentes de la sociedad civil y los propios ciudadanos tengamos presente que la reducción de la desigualdad (y la erradicación de la pobreza) es ante todo una cuestión de equidad y de justicia social. Este informe señala que la reducción de la desigualdad es esencial para conseguir éxitos en otros ámbitos prioritarios globales como la sostenibilidad medioambiental, la solución de conflictos y migraciones. Este objetivo de reducción de desigualdad debe dirigirse a todas sus dimensiones y no sólo en la económica, sino también en la política, social, cultural, ambiental, territorial y cognitiva. La urgente tarea de reducir la desigualdad exige nuevos tipos de investigaciones y conocimientos, así como un vigoroso papel de las Ciencias Sociales, a través de las universidades, en la identificación y construcción de vías transformativas conducentes a una mayor igualdad

Los problemas económicos más recientes (desempleo, precariedad en el mercado laboral, elevado nivel de endeudamiento a nivel país, ..) derivados de la crisis de 2008 y agravados con la pandemia del virus COVID-19 en 2020 junto con los problemas más apremiantes a nivel mundial (la pobreza, la desigualdad, la degradación del medio ambiente, la seguridad del suministro de alimentos y agua en relación con el crecimiento demográfico) han puesto de relieve la importancia de esa formación universitaria integral y la importancia de un compromiso social en el ejercicio profesional. De ahí la reflexión actual en torno al papel de la Universidad en la contribución a un desarrollo más sostenible a través de lo que viene a denominarse Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Gilpin-Faust, presidenta de la Universidad de Harvard durante el periodo 2007-2017, señalaba que el problema más profundo de las universidades es la falta de acuerdo acerca de qué deben ser y hacer, es decir existe una falta de acuerdo unánime sobre cuál debe ser la naturaleza y fines de la universidad.

Calderón (2011) afirma que las universidades son organizaciones que deben formar a los futuros profesionales que trabajarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común del mundo globalizado.

Gil (2007) menciona que las peticiones de la sociedad a las universidades se concentran en cuatro temas: ciudadanía (la universidad es un lugar donde se forma a estudiantes que a la vez son ciudadanos, por lo que es necesario que éstos a través de su formación en la universidad adquieran las capacidades y valores necesarios para elegir entre distintas opciones, para aprender a ser consumidores responsables y a responsabilizarse de las consecuencias e impactos que se derivan de sus acciones), conciencia social (la universidad debe permitir ser un espacio donde se constituya una conciencia crítica respecto a los problemas sociales que nos afectan a todos y a nivel global, como son la desigualdad y la injusticia), conciencia ambiental (la universidad debe formar a sus estudiantes con una clara conciencia medioambiental) y transparencia (la universidad debe ser transparente en su propio modo de funcionar, y acorde a los principios de responsabilidad social).

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) pretende ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética y de buen gobierno y compromiso social. El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa (CERSE), adscrito al Ministerio de Trabajo y Economía Social, recomienda promover en las materias universitarias relacionadas con el estudio de las organizaciones, la economía, la comunicación, y la administración y gestión de empresas, la incorporación de formación en materia de responsabilidad social.

El Estado tiene la competencia de regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales. El Estado también tiene la competencia de fomentar y coordinar la investigación científica y técnica. Las comunidades autónomas tienen la competencia de fomento a la investigación, además de promocionar la educación en valores como parte integral del proceso global de aprendizaje y formación y las universidades el estímulo y el apoyo a las iniciativas complementarias de la enseñanza oficial que comparten la transmisión de valores de libertad, responsabilidad, convivencia, solidaridad y participación entre otros.

### 3. LA UNIVERSIDAD HOY: HACIA DONDE SE DIRIGE Y SUS PRINCIPALES PREOCUPACIONES

Las universidades del siglo XXI se están orientando a nuevos enfoques destinados a mejorar la gestión y para este fin se están apoyando en los modelos del sector privado. Lambert (2003) señala que la incorporación de principios corporativos al sector de educación superior proporciona herramientas eficaces para que las instituciones de educación superior implanten mecanismos de control, rindan cuentas, planifiquen, aprueben la misión y visión estratégica de la institución, construyan indicadores claves de rendimiento, establezcan sus presupuestos anuales y cumplan con los intereses de los diversos grupos de interés (*stakeholders*)<sup>2</sup>. A nivel internacional Florez-Parra (2013) repasa brevemente los distintos estilos de gobierno existente en la administración pública que han sido clasificados en tres clases de culturas administrativas, atendiendo a ciertos valores culturales similares entre países: Anglosajona, Europa Continental y Países Escandinavos y los Países Bajos.

Desde finales del siglo XX muchas universidades de los países desarrollados han experimentado cambios en su entorno, estructuras, estrategias y procesos. Las universidades han estado operando en un entorno donde el gobierno y la burocracia del Sector Público se han reinventado dirigiéndose hacia la denominada Nueva Gestión Pública. Las universidades ante este entorno han exhibido conductas isomorfas coercitivas ya que su comportamiento responde a las directrices del

<sup>2</sup> La Universidad española ha tenido una gran evolución. Su cambio de normativa data de la década de los ochenta con la puesta en marcha de la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983, seguida por la Ley Orgánica de Universidades (LOU) de 2001 y Ley Orgánica de Modificación de la LOU (LOMU) de 2007 revisada en 2021. Por otro lado, la incorporación de España al espacio europeo ha generado que el sistema universitario español (SUE) se transforme mediante una serie de resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003) donde se establece la finalidad de adaptarse al proceso Bolonia con el objeto de que la educación superior aumente su competitividad y comparabilidad en el contexto europeo. Por su parte, la Conferencia de Rectores de las Universidades Públicas Españolas (CRUE, 2011) promovieron que las universidades públicas españolas iniciasen la convergencia hacia el espacio europeo de educación superior. Además, el SUE ha implementado e incorporado la Estrategia Universidad 2015 (EU 2015) consistente en modernizar la Universidad española para mejorar su eficacia y eficiencia en la gestión e incrementar su contribución socioeconómica.

Gobierno de la nación, a su financiación, a los indicadores clave de su rendimiento elaborados a partir de sus obligaciones de información en su rendición de cuentas. Pero las universidades, a su vez, también han exhibido conductas miméticas isomorfas en su replicación de misiones, objetivos, estrategias de las demás. Aunque se preocupan por competir entre ellas, las universidades muestran claros signos de creciente convergencia en estructuras organizativas y de programas, procesos de investigación y enseñanza, imagen y comercialización (Parker, 2002).

El sector de educación superior refleja diversas maneras de mercantilización a través de la reducción de la financiación directa del Gobierno y de una mayor confianza en la captación de ingresos generados en el mercado. Las universidades de todo el mundo se encuentran ahora en un entorno en el que existen presiones importantes que las induce a emular los modelos educativos y de investigación, a reducir la participación de los gobiernos en su financiación, favoreciéndose la financiación universitaria impulsando la educación como servicio comercializable. Entre las estrategias comerciales universitarias se encuentran: la investigación y la docencia que se traducen en resultados en función de los ingresos que generan; la búsqueda de financiación a través de relaciones-vínculos-convenios con empresas e instituciones; el establecimiento de alianzas con la industria; la expansión en los mercados internacionales. Las universidades se enfrentan a una intensa competencia en la captación de estudiantes y de recursos. Los gobiernos centrales y regionales han desencadenado, a través de sus políticas, un entorno empresarial en las universidades, manteniendo, a su vez, un elevado grado de control indirecto a través de la proliferación de sistemas de información sobre el rendimiento y la rendición de cuentas. Desde la perspectiva de la Sociología Neoinstitucional, esta tendencia evidencia el riesgo de que las universidades se enfrenten con la gestión de valores y prácticas que aparecen cada vez más en conflicto entre sí. Muchos gobiernos impulsan a las universidades hacia la comercialización en busca de financiación suficiente y, al mismo tiempo, quieren que las universidades mantengan la expectativa de servicio y capacidad de respuesta a la comunidad.

La cultura de la Universidad se dirige hacia una cultura de empresa impulsada por el mercado, donde las universidades deben competir por la captación de estudiantes, de financiación y de búsqueda de patrocinadores y similares. Las universidades están sufriendo cambios importantes en su cultura, de ser vehículos de búsqueda de conocimiento y redes de pensamiento independiente y crítica se están convirtiendo en organizaciones comerciales a merced de las demandas de la educación y de la investigación aplicada a corto plazo. Los objetivos universitarios reflejan una filosofía del sector privado, persiguen la maximización del prestigio; la imagen y la marca son elementos principales en la búsqueda de incrementar los ingresos. El rol de servir al interés público corre el riesgo de ser sustituido por el servicio

a las necesidades de la industria y del comercio del sector privado. Las misiones que publican las universidades son cada vez más convergentes y homogéneas y reflejan la obsesión de los gestores de la universidad por los *rankings*<sup>3</sup> publicados que incluyen: auditorias de calidad de la enseñanza y de aprendizaje, *ranking* sobre escuelas de negocios y programas MBA publicados en prensa y otros medios de comunicación, las clasificaciones de éxito de los fondos de investigación y *rankings* sobre publicaciones académicas de profesorado asociados a las revistas científicas clasificadas según donde estén indexadas y el impacto en todas las disciplinas. Estas fuerzas conducen a los líderes universitarios hacia la maximización de los *rankings* como parte de la estrategia de la mejora de marca. El problema asociado aparece cuando todas las universidades se dirigen hacia la búsqueda de ocupar los mejores puestos en el *ranking* con metodologías similares, tendiendo a utilizar estrategias conservadoras a costa de la imaginación, la innovación y la crítica. Bermejo (2017) señala que en la investigación ya no se busca ni el conocimiento ni el descubrimiento por su propio valor sino la producción de artículos cortados por el mismo patrón, el que exigen las revistas que dictan lo que son el prestigio, la verdad y la ciencia. El autor también señala que el valor de la docencia se está subordinando al de la investigación, lo que produce una competencia elevada entre profesores y grupos de investigación e induce a los profesores a pensar que lo fundamental es su promoción personal (vía investigación) aunque ello suponga dedicar un menor esfuerzo a la impartición de la docencia.

Las conductas corporativas del sector universitario han abrazado el patrocinio empresarial de las cátedras universitarias, la publicidad corporativa y la promoción del campus universitario, las inversiones en empresas de nueva creación, los parques tecnológicos y la comercialización de la investigación. Estas estrategias corporativas universitarias dan lugar a una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas cabe mencionar: el incremento en la proporción de estudiantes matriculados, la internacionalización de los programas de educación, mejoras en las relacio-

<sup>3</sup> El Informe que la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español (SUE) entregó al Ministerio de Educación señala que el SUE requiere una profunda reforma y justifica ésta atendiendo a los puestos ocupados por las universidades españolas en los principales rankings; señala como ejemplo que el *ranking* de Shangai no incluye a ninguna universidad española entre las 200 primeras. Otro de los problemas que justificaría la necesidad de reforma, según este informe, es el hecho de que la formación universitaria no facilita a los estudiantes españoles alcanzar puestos de trabajo acorde con su título; de los 27 países de la UE-27, España es el país de Europa con menor tasa de empleo adecuada al nivel de estudios para titulados con educación terciaria. La solución que da la Comisión de Expertos es que las universidades españolas deben conseguir una mayor diferenciación y especialización entre ellas, diferenciando entre universidades de excelencia (ciencia) y universidades de formación. Además señala que la financiación de la universidad debe estar vinculada a la investigación más que a consideraciones docentes y, donde el apoyo a la investigación se centre en la calidad de la producción científica, su impacto y aprovechamiento. Esta nota nos deja constancia del papel primordial que la Comisión otorga a la investigación, dejando un papel mucho más secundario a la formación y olvidándose por completo del rol principal que Ortega y Gasset otorgaba a la cultura como misión principal de la Universidad.

nes con la industria y el comercio, mejor acceso a sitios de investigación, programas de enseñanza más próximos al trabajo. Por el lado de los inconvenientes<sup>4</sup> cabe mencionar: reducción de los niveles de calidad de los estudiantes reclutados y de los programas de enseñanza (impartición de una educación demasiado especializada y los modelos pedagógicos utilizados infantilizan la universidad); la multiplicación de departamentos hace de la universidad un emporio que fragmenta el conocimiento (y no el lugar donde se reflexione y se adquiera pensamiento propio); la reducción, y en algunos casos desaparición, de programas de educación poco rentables (como por ejemplo el Arte, la Historia, la Filosofía, la Literatura) que provoca un importante perjuicio en la libertad académica.

Lo comentado hace que los académicos estén experimentando un conflicto en valores y funciones entre la investigación académica tradicional (autonomía en la investigación académica impulsada por la curiosidad y un espíritu crítico, contribución a largo plazo con la investigación para el conocimiento de la sociedad y de la cultura, y el servicio al interés público) y la emergente búsqueda personal de indicadores estratégicos claros de rendimiento corporativo a través de la investigación aplicada a la industria y capitalizada a corto plazo (Fanghanel, 2012; Fernández-Savater, 2016; García, 2012; Parker, 2011). Las universidades y sus académicos están cada día más inmersos en una política de investigación aplicada y comercializable a corto plazo que ha traído como consecuencia el aumento de la priorización de los intereses particulares sobre el interés público. El formato actual de rendición de cuentas por parte de las universidades está socavando la capacidad para informar sobre la contribución de las universidades a la sociedad y a la comunidad. Las normas sociales y académicas, así como las expectativas prácticas y culturales están siendo suplantadas por informes contables y financieros como base para la valoración de la educación superior.

Carr (2009) señala que es necesario que la universidad recupere su misión como institución de educación superior en un sentido más amplio (y tradicional) que el que se está usando actualmente en los círculos políticos y económicos. Aunque la universidad se encuentra sometida a presiones coercitivas y miméticas que la conducen hacia objetivos más utilitaristas, algunos académicos están ofreciendo algún tipo de resistencia en favor de perseguir una universidad comprometida no sólo con

---

<sup>4</sup> La Facultad Invisible, que reúne a los alumnos más brillantes del país, señala que las continuas reformas educativas y el modo en el que se organiza la propia Universidad son problemas que ponen en peligro la calidad de la investigación y de la docencia, el acceso universal a la misma y su competitividad a nivel internacional. En el *Tercer Encuentro Internacional de Rectores Universia*, celebrado en Rio Janeiro, Brasil en el mes de julio de 2014, se reflexionó sobre el perfil de la universidad en el siglo XXI, llegando a mostrar diez claves estratégicas que deben de vigilar este tipo de universidades, de donde la cuatro sostiene la necesidad de la atención a las expectativas de los estudiantes y la seis indica la garantía de calidad de las enseñanzas en la adecuación a las ciencias sociales.

la investigación y la formación profesional de los estudiantes sino también con la promoción de la virtud cívica-ética que permita un perfeccionamiento integral de estos estudiantes mediante la adquisición de valores esenciales.

García (2012) concluye que las sociedades democráticas necesitan proteger los ideales tradicionales que han caracterizado a las universidades (pasión por la verdad, autonomía académica, libertad para investigar, espíritu crítico) y velar por una formación estudiantil que vaya más allá de la estricta adquisición de conocimientos y habilidades que permita contribuir de forma importante al bienestar social.

#### **4. PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO: MECANISMO DE APROXIMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ACTUAL A SU RAZÓN DE SER**

Desde un punto de vista exclusivamente teórico parece que las universidades actuales en su carta de presentación no desean renunciar de forma explícita a su misión y funciones tradicionales. Sin embargo, sus deseos se alejan cada día más de la realidad empírica. En este apartado vamos a tratar de presentar algunas vías que ayudarían a reconciliar los principios y valores tradicionales a las circunstancias actuales de la universidad, lo cual requerirá cambios en el gobierno corporativo de las Universidades<sup>5</sup>.

La Universidad puede cubrir un papel importante en la transformación de los valores socioculturales mediante un proceso que ponga en tela de juicio determinadas costumbres y percepciones arraigadas. Para que la universidad se comprometa con las necesidades y demandas de nuestra sociedad y con las expectativas del estudiante, es preciso un compromiso institucional claro, por parte de todos los miembros que integran la comunidad universitaria (personal académico y de la administración) y primordialmente de su Rectorado, desarrollando acciones de sensibilización y diálogo necesario con los diferentes grupos de interés. También resulta fundamental priorizar, desde Rectorado e Instituciones (Estado y CC. AA.), la investigación y la docencia especializada en aspectos que tengan que ver con el desempeño laboral responsable.

Por supuesto la universidad necesita el apoyo de las instituciones políticas y gubernamentales a través de cambios en las normas y reglamentaciones, siendo

<sup>5</sup> No es objetivo de este trabajo hacer un análisis de la estructura de gobierno de la Universidad, la cual se compone de consejo de Gobierno, rector, equipo de vicerrectores y representantes de personal, profesores, decanos, directores de departamento y de una representación de estudiantes. Tampoco es objetivo el análisis del Consejo Social, órgano encargado colegiado encargado de la participación de la sociedad en la universidad, al que se le encomienda la supervisión de las actividades económicas de la universidad, el rendimiento de sus servicios y promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad. No obstante, el lector puede revisar la LOU donde encontrará información sobre el funcionamiento de la estructura de gobierno.

fundamentales las alianzas y negociaciones entre protagonistas y representantes del sector público y de la sociedad civil para trazar las vías de cambio.

El gobierno corporativo tiene por objetivo reducir los costes de agencia o conflictos de interés que se producen entre quienes aportan los recursos y quienes los gestionan. El gobierno corporativo tiene como finalidad suministrar instrumentos de salvaguardia y supervisión capaces de alinear los incentivos de los que gestionan con los planes de los que aportan; lo que permitirá incrementar la confianza de los contribuyentes, quienes verán que los recursos aportados están gestionados con la máxima eficiencia y, a la vez, con la máxima fidelidad a la misión. El sistema universitario tiene el reto de abordar importantes tareas relacionadas con la transparencia y con el buen gobierno con el objeto de garantizar no sólo la eficiencia y eficacia en su gestión sino de garantizarse su legitimidad, el ser aceptada por la sociedad<sup>6</sup>.

El buen gobierno en la Universidad significa saber qué eres y por qué existes, significa aplicar normas, valores internos y hábitos que impliquen a toda la organización en prácticas de transparencia y colaboración. Desde un punto de vista práctico, el buen gobierno permite aplicar un sistema adecuado que asegure el cumplimiento de la normativa y que la gestión se realiza en un marco de responsabilidad transparente, lo que provocará un incremento de la confianza de la sociedad en su conjunto en el sistema de educación superior; el buen gobierno solicita al público confianza y participación para la mejora de los servicios públicos.

Un sistema de Gobierno Corporativo eficaz debe articularse en torno a tres principios: i) Principio de Autorregulación (que se traduce en reglas o recomendaciones que garanticen la buena gestión de la organización en la consecución de sus propósitos. Deben definirse los protocolos o procedimientos para la toma de decisiones y ejecución de las mismas, identificar las actividades susceptibles de comunicación pública y también aquellas que pueden relacionarse con la comisión de delitos que deben ser prevenidos); ii) Principio de Transparencia (publicidad en relación al funcionamiento y resultados de la organización) y iii) Principio de Lealtad (responsabilidad de las personas a las que se encomienda el gobierno de la organización).

El principio de autorregulación (autonomía) del que gozan las universidades hace muy oportuno promover la publicación de un código de buen gobierno que goce de un amplio respaldo institucional y social. La existencia del código de buen

---

<sup>6</sup> La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) viene manifestando su compromiso con la rendición de cuentas a la Sociedad española. A nivel institucional, son cada vez más las universidades públicas que muestran una transparencia informativa que excede de la estrictamente contable, a través de la aprobación, materialización y evaluación de sus respectivos planes estratégicos. Por su parte, entre los parámetros de transparencia que utilizan algunas universidades públicas de Reino Unido y Australia destaca la información de carácter institucional sobre la gobernanza, la información de carácter financiero y la información de transparencia y liderazgo.

gobierno facilita la consecución de varios objetivos cruciales para el éxito de la institución como por ejemplo: la toma de conciencia por parte de los agentes-gestores y de los agentes que contribuyen a su financiación (vía impuestos, donaciones, convenios con empresas) y de la sociedad, en general, de las cuestiones centrales de gobierno corporativo y de su importancia para el desarrollo y credibilidad de la actividad; y la creación de una cultura corporativa mediante la promoción de valores por toda la organización y la demostración de puesta en práctica de éstos valores de buen gobierno a través del comportamiento.

Buen Gobierno significa enfocarse en los propósitos de la institución y en los resultados para los ciudadanos y para los usuarios del servicio de educación superior. Las decisiones tomadas deben contribuir al propósito y a los resultados esperados por los ciudadanos y usuarios del servicio público. El buen gobierno, con objeto de alcanzar sus propósitos, significa que debe darse un desempeño eficaz de las funciones, tareas y roles claramente definidos tanto para el personal ejecutivo como no ejecutivo respetando una ética y cultura compartida. Los principios del Informe Nolan (INAP, 1996) recogen los valores que deben ser observados en el comportamiento de los trabajadores de instituciones que suministran servicios públicos en el desempeño de sus funciones: desinterés, integridad, objetividad, responsabilidad, apertura, honestidad, liderazgo, igualdad de oportunidades, no discriminación. El órgano de gobierno debe tomar la iniciativa en el establecimiento y promoción de valores de la institución y de su personal.

El personal ejecutivo (personal administrativo y académico implicado en labores de gestión) a título individual debe comportarse de acuerdo a los principios y valores de la institución, de forma que ejemplifiquen un gobierno eficaz. La confianza del público (sociedad en general) se puede dañar si la institución no implementa procedimientos claros para lidiar con los conflictos que puedan surgir entre los intereses de la institución y los correspondientes a los gestores, a título personal; los gestores deben trabajar pensando en el interés público haciendo caso omiso del interés personal.

El buen gobierno requiere tomar decisiones estando bien informado, ser transparente y gestionar el riesgo. Para cumplir con este requisito será necesario contar con personas con habilidades y capacidades para dirigir y controlar de forma efectiva, eficaz y eficiente. Además los gestores deben ser elegidos de distintas partes de la sociedad.

Por último, el órgano de gobierno debe permitir la participación de los grupos de interés (*stakeholders*) así como dejar claro a su personal y a él mismo a quién debe de rendir cuentas y por qué, así como valorar el grado de contribución al propósito de la organización.

El principio de transparencia trata de estructurar obligaciones a cargo de la universidad de informar de manera exacta y completa no solo acerca de sus magnitudes cuantitativas (activos, pasivos, gastos, ingresos, actividades y resultados de las operaciones) sino también acerca de aspectos cualitativos y de sus estructuras de gobierno y de control. La publicidad de la información facilita la exigencia de responsabilidad y el ejercicio de acciones legales, otorga a los miembros de la institución la información para el ejercicio de su derecho de voto y favorece el compromiso de la institución con el seguimiento de determinadas reglas de buen gobierno.

El buen gobierno en la universidad requiere un principio de claridad y publicidad de su misión y de los fines sociales perseguidos, que deberán quedar reflejados en las actividades que ésta realiza, debiendo perseguir fines de interés social.

El tercer eje de una política de buen gobierno hace referencia al régimen de responsabilidad de los administradores-gestores y al principio de lealtad. Es importante disponer de los recursos adecuados para que el sistema sea viable, establecer sistemas de información de posibles incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento del modelo y definir un sistema disciplinario con sanciones adecuadas siempre que se detecte incumplimiento de las medidas definidas.

Con este eje se pretende enfatizar la importancia de los deberes de diligencia y de lealtad por parte de los gestores de la institución. Se trata de implementar un régimen más severo y eficaz de responsabilidad civil de los gestores desleales. Ello requiere la implementación de medidas legales que exijan una tipificación de los deberes de lealtad y de los procedimientos a seguir en caso de conflicto de intereses; ello permitirá mejorar la observación y verificación de las conductas indebidas facilitando el trabajo a todos los implicados en el control y especialmente a los jueces. Por otro lado, también sería conveniente orientar debidamente el proceder de los administradores-gestores y suministrarles amparo para resistir a las presiones y prácticas indebidas. Con el objeto de facilitar la litigación objeto de la responsabilidad de los gestores por infracción se debería legitimar a los beneficiarios del servicio público, contribuyentes o donantes para el ejercicio de responsabilidad por deslealtad, sin perjuicio de establecer los mecanismos oportunos que reduzcan el riesgo de la litigación oportunista.

## **5. CONCLUSIONES**

Es de vital importancia que los gobiernos, instituciones, empresas, dirigentes y la sociedad en general reflexionemos y nos pongamos de acuerdo sobre la razón de ser y misión de la universidad. No podemos incurrir en el riesgo de olvidarnos del papel que deben jugar las universidades en el mundo, como motores de desarrollo

económico, tecnológico (a través de sus actividades de formación e investigación) y sobre todo como trasmisoras de valores socioculturales. La Universidad debe de ser humanista, generosa, comprometida con la calidad y profundidad del saber y con la búsqueda de una sociedad justa.

Las universidades son organizaciones que deben dar una formación a sus estudiantes que les permita alcanzar un puesto de trabajo, acorde al título y formación recibida, a la vez que les permita adquirir unos valores y capacidades necesarias para elegir entre distintas opciones, para aprender a ser consumidores responsables y para responsabilizarse de las consecuencias que se derivan de sus actos. La mejor forma de conseguir estos resultados depende de las capacidades (en términos de formación, investigación, experiencia profesional) y valores esenciales de los académicos encargados de desempeñar esta función; los valores que deben ser observados en el comportamiento de los académicos en el desempeño de sus funciones son: desinterés, integridad, objetividad, responsabilidad, apertura, honestidad, liderazgo, igualdad de oportunidades y no discriminación.

Una forma de aproximar a la Universidad actual a su misión y propósitos, que garanticen su razón de existir, es a través de la implementación de prácticas de buen gobierno que garanticen un sistema de gobierno corporativo eficaz articulado en el principio de autorregulación, principio de transparencia y principio responsabilidad y de lealtad de los administradores-gestores.

## BIBLIOGRAFÍA

BERMEJO, J. C. (2017). *Rectores y privilegiados. Crónica de una Universidad*. Ediciones Akal, S.A España.

CALDERON, S. M. (2011). *La responsabilidad social: Conceptos, experiencias, antecedentes y fundamentos*. Disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/137784pdf>

CARR, D. (2009). Revisiting the liberal and vocational dimensions of university education. *British Journal of Educational Studies*, 57(1), pp. 1-17.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE RECTORES UNIVERSIA RIO (2014). *La universidad del Siglo XXI: Una reflexión desde Iberoamérica*.

FAMA, E. y JENSEN, M. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26.

FAMA, E. (1980). Agency problem and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.

FANGHANEL, J. (2012). *Being an academic*. Londres: Routledge.

¿Es necesario despertar conciencias en nuestra universidad pública?

FERNÁNDEZ-SAVATER, A. (2016). Docencia: cuando la universidad se vuelve empresa. Entrevista al colectivo de profesores y estudiantes Indocentia sobre la transformación neoliberal de la Universidad (*El Diario*, 19 de febrero).

FLÓREZ-PARRA, J. M. (2013). El Gobierno corporativo en el sector público; un estudio de las universidades públicas españolas. *Cuadernos de Administración*, 29(50). Universidad del Valle.

GARCIA, M. (2012). Algo más que educación superior. La universidad necesaria. *Bordon*, 64(3), pp.65-75.

GIL, M. (2007). Responsabilidad social y universidades chilenas. *Centro de Investigación Social: un Techo. (para Chile)*, número 10, segundo semestre.

INAP (1996). *Normas de Conducta de la Vida Pública (Informe de Nolan)*. Documentos INAP, 9. Madrid: INAP.

INFORME MUNDIAL SOBRE LAS CIENCIAS SOCIALES (2016). <http://es.unesco.org/wss/2016>; preparado por el Consejo Internacional de Ciencias Sociales y el Instituto de Estudios para el desarrollo.

JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency Costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, 3, pp. 305-360.

LAMBERT (2003). Lambert Review of Business University Colaboration. Final Report.

ORTEGA Y GASSET, J. (1930). *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente de Madrid.

PARKER L. D. (2002). It is a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, 13, pp. 603-619.

PARKER L. D. (2011). University corporatisation: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, pp. 434-450.

SWANSSON J. A, MOW K. E. y BARTOS, S. (2005). *Good university governance in Australia*. Refereed Proceedings of Forum of the Australian Association for Institutional Research.

## CAPÍTULO 22

# POLÍTICAS PRUDENCIALES EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO. EXIGENCIAS DE IDONEIDAD

Ignacio Moralejo Menéndez

### 1. INTRODUCCIÓN

Empieza a ser un lugar común señalar cómo a la crisis financiera de finales de la primera década del siglo contribuyó, entre otras muchas otras circunstancias, una deficiente política prudencial de supervisión en relación a las entidades de crédito. Este trabajo busca presentar algunos de los cambios normativos que tras la crisis financiera de 2008 han sido incorporados en materia de configuración orgánica de las entidades de crédito y de la supervisión de su cumplimiento. Concretamente se presta atención a los requisitos de idoneidad que han de concurrir en los miembros del consejo de administración de las entidades de crédito, y en sus directores generales y asimilados en los términos acogidos en los artículos 24 y siguientes de la Ley 10/ 2014, de 26 de junio de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades de Crédito (LOSSEC)<sup>1</sup>; en los artículos 29 y siguientes de su desarrollo reglamentario mediante el Real Decreto 84/ 2015, de 13 de febrero y en la Circular 2/ 2016 del Banco de España sobre supervisión y solvencia de las entidades de crédito.

### 2. GOBIERNO CORPORATIVO Y ENTIDADES DE CRÉDITO

#### 2.1. Concurrencia normativa en la gobernanza de las entidades de crédito

En su origen, la ejecución de las previsiones en materia de políticas de gobierno corporativo resultaba en la elaboración y publicación de compilaciones de recomen-

---

<sup>1</sup> El art. 1 LOSSEC dispone que tendrán la consideración de entidades de crédito *las empresas autorizadas cuya actividad consiste en recibir del público depósitos u otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia*. Ver asimismo el art. 4.1 del Reglamento (UE) nº 575/2013.

daciones que se dirigían a ordenar la configuración y actuación de los órganos de dirección de las sociedades cotizadas. En sus estadios liminares, el seguimiento de las recomendaciones recogidas en las compilaciones de buen gobierno no tenía carácter preceptivo. Desde planteamientos autorreguladores, las sociedades cotizadas quedaban sujetas, en su caso, a un deber de *cumplir o explicar/comply or explain*. De esta forma, si las sociedades cotizadas no seguían las recomendaciones en materia de gobernanza habían de justificar en sus informes de gobierno corporativo las razones que resultaron en tal incumplimiento. Se comprueba, sin embargo, como en los últimos años este planteamiento ha evolucionado y se han venido introduciendo previsiones legales y reglamentarias en materia de gobierno corporativo de las sociedades de capital, también para las no cotizadas, que exceden de la voluntariedad propia de la autorregulación<sup>2</sup>.

Un número importante de las entidades que operan en el mercado de intermediación en el crédito revisten por imperativo legal la forma de sociedad anónima y, en determinados supuestos, necesariamente de sociedades anónimas cotiza-

---

<sup>2</sup> En efecto, en 1997, 2003 y 2006 se constituyeron los primeros comités de expertos de carácter técnico para el análisis del funcionamiento de las sociedades cotizadas y la presentación de propuestas orientadas a la mejora de los estándares de gobierno corporativo. En 1998 se publicó el *Informe Olivencia*, resultado de los trabajos de la Comisión especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades y que sirvió de base para la elaboración del primer Código de buen gobierno de nuestro país: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf>; en 2003, la *Comisión especial para la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas* elaboró su informe, el conocido como Informe Aldama, modificando el código anterior y añadiendo nuevas recomendaciones (<https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>). Finalmente, en 2006 se creó un *Grupo de Trabajo Especial para armonizar y actualizar, en línea con las tendencias europeas, el contenido del Código de Buen Gobierno*, dando lugar al *Código Unificado de Buen Gobierno* de las Sociedades Cotizadas que fue objeto de actualización en 2013 ([https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido\\_JUNIO2013.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf)). El 13 de mayo de 2013 el Gobierno nombró un Comité de Expertos en materia de gobierno corporativo para proponer iniciativas y reformas normativas que considerasen adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas. También se encomendó a este Comité de Expertos prestar apoyo y asesoramiento a la Comisión Nacional de los Mercados de Valores (CNMV) en la modificación del Código Unificado de Buen Gobierno. El 18 de febrero de 2015, el Consejo de la CNMV acordó aprobar el *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf). Hemos de incidir llegados a este punto en la encomienda recibida por la Comisión de Expertos que trasciende la elaboración del Código de Buen Gobierno. En el encargo recibido del Gobierno se pone de relieve el desarrollo paralelo de iniciativas en materia de Buen Gobierno construidas sobre recomendaciones atendido el principio “*comply or explain*” por un lado y, por otro, a través de preceptos de carácter imperativo. En su actuación la Comisión de Expertos comenzó por diferenciar aquellas cuestiones que debían ser propuestas para la mejora del marco normativo entonces vigente en materia de gobierno corporativo de aquellas otras susceptibles de sujetarse a seguimiento voluntario. Estas últimas son referidas y tratadas en el precitado Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Las anteriores dieron lugar a la Ley 31/ 2014, de 3 de diciembre, por la que se modificó la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo. Para cerrar estas referencias a las recomendaciones en materia de gobierno corporativo acogidas en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo, hemos de reseñar cómo el Código de Buen Gobierno fue objeto de revisión en 2020 ([https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)).

das<sup>3</sup>. De este modo, las disposiciones legales y reglamentarias en materia de buen gobierno aplicables con carácter general a las sociedades de capital atendida su naturaleza lo son, también, a las sociedades cuya actividad tenga lugar en los mercados financieros.

Ahora bien, el mercado de la intermediación financiera se trata de un mercado regulado. Cuenta con una normativa específica que, de entrada, restringe el acceso a la referida actividad. Se establece una reserva de actividad previa autorización. Pero, además, esta actividad de intermediación financiera se somete a un control y supervisión público por las autoridades correspondientes.

El régimen jurídico que configura la organización y la actuación de las entidades de crédito participa, por lo tanto, del ordenamiento propio del tipo societario correspondiente a cada entidad, pero, también, del régimen jurídico-público que organiza, controla y supervisa su actividad en un mercado regulado como es el mercado financiero. Esta última normativa, de carácter principalmente administrativo, también incide ahora en aspectos propios de la gobernanza corporativa de las entidades de crédito.

Las previsiones relativas a la gobernanza corporativa de las entidades de crédito resultan, por lo tanto, de recomendaciones y previsiones del ámbito mercantil y asimismo de las normas que ordenan las políticas prudenciales públicas en materia de mercados financieros. Unas y otras incorporan mecanismos de control y transparencia en la configuración y conformación de los órganos que se ocupan de la dirección de las entidades de crédito. Y, de este modo, se introducen disposiciones desde la esfera del Derecho de las Sociedades de Capital y desde la del Derecho regulador de los mercados financieros relativas a los controles en el nombramiento, actuación y retribución de los integrantes de los consejos de administración de las entidades de crédito a través de la conformación de diferentes comités; también en relación a la retribución a que se hacen acreedores quienes desempeñan tareas de dirección al más alto nivel en las entidades de crédito e, igualmente, en relación a las circunstancias personales que hacen idóneos a los integrantes de los órganos de dirección de las entidades de crédito.

---

<sup>3</sup> Así resulta, y a modo de ejemplo, en relación con los bancos de lo dispuesto en el artículo 4.a del Real Decreto 84/ 015. Respecto de las empresas de servicios de inversión, de lo recogido en el artículo 14.1.b del Real Decreto 217/2008, de 15 de febrero, sobre el régimen jurídico de las empresas de servicios de inversión y de las demás entidades que prestan servicios de inversión y por el que se modifica parcialmente el Reglamento de la Ley 35/2003, de 4 de noviembre, de instituciones de inversión colectiva, aprobado por el Real Decreto 1309/ 2005, de 4 de noviembre.

## 2.2. Políticas prudenciales y gobernanza de las entidades de crédito

La necesidad de estas exigencias adicionales de buen gobierno que el Derecho regulador de los mercados financieros introduce se justifica en el marco de las políticas prudenciales en los mercados de intermediación crediticia. Contribuyen mediatamente a una gestión prudente y sana del riesgo por parte de las entidades de crédito.

En efecto, en la actividad de intermediación en el crédito propia de los bancos, de cajas de ahorros, cooperativas de crédito e Instituto de Crédito Oficial concurre un conjunto de particularidades que justifican la reserva de su actividad así como su necesario control y supervisión por el Banco Central Europeo y las demás autoridades en el marco de las competencias que tienen atribuidas.

Las entidades de crédito soportan altos niveles de apalancamiento en su actividad de intermediación crediticia. Su modelo básico de actuación conlleva la gestión de los depósitos a efectos de poder conceder préstamos y crédito a largo. Su beneficio depende, por tanto, de una correcta gestión del riesgo para poder afrontar la deuda asumida frente a los depositarios. La expectativa de dividendo de los accionistas de los bancos se confía pues al beneficio resultante de la diferencia entre posiciones acreedoras y deudoras. Cuando la gestión de la entidad de crédito es correcta, los accionistas acceden vía dividendo a los beneficios correlativos pero, sin embargo, cuando no sucede así no sólo son los socios e inversores sino también los acreedores de las entidades de crédito quienes sufren las resultas de una mala gestión de los bancos<sup>4</sup>. Atendida la labor de intermediación en el crédito que llevan

<sup>4</sup> Como ya se ha indicado, las entidades de crédito participan de los problemas de control de la actuación de sus órganos de gobierno propios de las grandes corporaciones. Las dificultades con que se encuentran accionistas, socios y acreedores para monitorizar la actuación de los órganos de gestión y administración de las entidades de crédito se advierte, de entrada, atendida su dispersión como primer condicionante. Del mismo modo, tanto para unos como para otros, la evaluación de la actuación de los administradores de los bancos se torna también difícil atendida la complejidad del negocio de concesión e intermediación en el crédito. Por otro lado, cabe advertir también cómo en determinados escenarios el interés de accionistas y socios y el de los acreedores en cómo hayan de gestionarse las entidades de crédito puede diferir de manera evidente. Así, por ejemplo, en lo que se refiere a las políticas de riesgos en situaciones de crisis. La caracterización de los socios y accionistas como acreedores residuales de las entidades de crédito puede tener como consecuencia que en determinados escenarios su opción sea favorecer, o al menos tolerar, políticas de asunción de riesgos más agresivas. Aunque en este trabajo nos centremos en las políticas prudenciales que inciden en la idoneidad de los integrantes del consejo de administración y de los órganos de gestión asimilados, el legislador comunitario y nacional también incorpora disposiciones relativas al control de la remuneración de los encargados de la toma de decisiones y de la gestión de las entidades de crédito. Los sistemas de remuneración de administradores y asimilados vinculados al éxito empresarial bien mediante la participación en beneficios o referenciados al incremento del valor de las acciones son objeto de singulares cautelas. Al igual que sucede con carácter general, en primera instancia se trata de minimizar riesgos de agencia ínsitos a estos sistemas de retribución. Pero atendida la actuación mediadora en el crédito de los bancos, se trata de prevenir que en su toma de decisiones el beneficio de administradores, accionistas y socios de las entidades de crédito se genere en detrimento de los intereses de los depositarios y otros acreedores. La LOSSEC dedica sus arts. 32 y ss. a la política de remuneraciones a que se hacen acreedores los altos directivos y a ciertos empleados. Singularmente a los que se ocupan de la toma de decisiones que inciden en el perfil de riesgo.

a cabo las entidades de crédito, entre sus acreedores se encuentran también los depositantes lo que extiende las consecuencias de la gestión de bancos y cajas de ahorro a la ciudadanía en su conjunto<sup>5</sup>.

La trascendencia de la labor de las entidades de crédito resulta en que hayan surgido cuestiones relativas a su gobierno corporativo que inciden en su singularidad atendida su relevancia sistémica. La conformación de medidas de gobernanza empresarial en las entidades de crédito trasciende el interés de sus accionistas y socios. Sirven para orientar la labor de los supervisores en la ordenación de los mercados financieros. Se busca, por lo tanto, cohesionar los intereses de los accionistas y socios en una correcta gestión de las entidades de crédito con intereses generales. Dentro de estos últimos tienen cabida los relativos a preservar la estabilidad financiera, a asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de pago y los ya referidos de tutela de los depositantes.

Las políticas prudenciales de gobierno corporativo atienden a objetivos específicos en relación a las entidades de crédito. Sin dejar de lado cuestiones como las relativas a la retribución de los que se ocupan de la dirección de las entidades de crédito susceptibles de condicionar sus objetivos y decisiones, se incorporan también estructuras orgánicas susceptibles de controlar y gestionar el riesgo (comités de nombramientos; retribuciones y riesgo). Pero, del mismo modo, se incorporan parámetros de calidad subjetiva y dedicación que necesariamente han de concurrir en las personas designadas para integrar los órganos de dirección y control. Se trata con ello, en definitiva, de introducir controles preventivos con carácter instrumental en aras de incidir en una prudente y sana toma de decisiones y gestión del riesgo por quienes sean propuestos para dirigir y gestionar las entidades de crédito.

### 3. POLÍTICAS PRUDENCIALES EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

#### 3.1. Iniciativas globales

La importancia sistémica de las entidades de crédito justifica un interés institucional por asegurar criterios de prudencia en sus procesos de toma de decisiones.

<sup>5</sup> Cuanto mayor sea la relevancia sistémica de la entidad de crédito que atraviesa dificultades se ha advertido que mayor puede llegar a ser la confianza en una intervención de las instituciones públicas para evitar su insolvencia (*too big to fail*). Se ha apuntado, en este sentido, que la confianza en el *bail out* como solución última de los desajustes de las entidades de crédito sistémicas se instituye en un incentivo negativo. La garantía implícita que para los inversores y los acreedores constituyen los Estados y los bancos centrales, justificada en el interés general, constituye un estímulo negativo para la monitorización de los órganos de gestión de las entidades de crédito por sus accionistas y acreedores. ROE, M. (2014). Structural Corporate Degradation due to too big to fail finance. *University of Pennsylvania Law Review*, vol.162, pp. 1419 y ss.

A esto coadyuva que en sus altos cargos concurren un conjunto de cualidades que los hagan idóneos para el desempeño de sus cargos. En concreto que les permitan la identificación, evaluación y gestión de los riesgos.

Ya se ha señalado que en el tratamiento de las cuestiones de gobierno corporativo de las entidades de crédito concurren diversos planos normativos materiales, genéricamente el Derecho de Sociedades y Derecho Regulador de los Mercados Financieros. Pero también ha sido prolija la publicación de directrices y mandatos interpretativos que buscan influir en los legisladores, así como orientar la actuación de las entidades de crédito y de los órganos supervisores.

### *3.1.1. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. “Guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”*

Debido a su dimensión, la reacción institucional a la crisis financiera estructural de 2008 tuvo un alcance tanto global como regional. A nivel global el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, presentó en diciembre de 2010 su “Marco Regulador Global para reforzar los Bancos y Sistemas Bancarios”. A través de las previsiones contenidas en este acuerdo adoptado en el marco del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea propusieron mecanismos de refuerzo de los instrumentos de supervisión, gestión y regulación del riesgo de las entidades de crédito. Para ello se presentaron un conjunto de parámetros prudenciales micro y macro que inciden en materia de disciplina de mercado, gestión y supervisión del riesgo y capitalización bancaria<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea no tiene atribuida potestad reglamentaria ni legislativa alguna. No obstante, constituye el más importante *standard setter* en materia de política prudencial bancaria a nivel mundial al objeto de fomentar la estabilidad financiera. De hecho los miembros del Comité adquieren el compromiso de ejecutar sus recomendaciones a nivel nacional o regional en los plazos predeterminados. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea está compuesto por representantes de 28 autoridades bancarias y de supervisión bancaria estatales y supraestatales. Sus decisiones se adoptan por consenso. El Banco de España es miembro del BCBS desde 2001. El resto de jurisdicciones que son miembros del Comité son Alemania, Arabia Saudí, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, República de Corea, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, India, Indonesia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Países Bajos, Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Turquía y Unión Europea (Banco Central Europeo y Mecanismo Único de Supervisión). En el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea también participan, como observadores, diversos organismos internacionales y algunos países. Con anterioridad a la publicación de Basilea III, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ya había publicado otros acuerdos referidos a la regulación y supervisión de riesgos por las entidades financieras y de crédito. En 1988 se publicó el acuerdo Basilea I en materia de exigencias de capitalización mínima de las entidades bancarias referido a su exposición al riesgo. Este acuerdo se sustituyó en 2004 por el acuerdo Basilea II que ahonda en el establecimiento de referencias homogéneas globales que permitan orientar la actuación de los reguladores bancarios. El texto original de los acuerdos de Basilea III puede consultarse en [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf). Debe advertirse, no obstante, que este texto ha sido objeto de sucesivas revisiones. La más importante en 2017. Un resumen de las reformas introducidas en 2017 puede consultarse en [https://www.bis.org/bcbs/publ/d424\\_hlsummary\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d424_hlsummary_es.pdf)

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ya se había ocupado del establecimiento de pautas en materia de buen gobierno corporativo de las entidades bancarias. En 1999 presentó su “Guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”<sup>7</sup>. Estas pautas se publicaron con carácter sectorial, y tenían por objeto llamar la atención de los supervisores bancarios sobre la conveniencia de trasladar a las entidades bancarias exigencias de buen gobierno corporativo reflejadas en los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Refiere igualmente las cuestiones en materia de gobierno corporativo anteriormente tratadas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. También introdujo nuevas cuestiones relativas a la gobernanza de las entidades bancarias para que fuesen tenidas en cuenta tanto por los bancos como por los supervisores.

En definitiva, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha incidido en la incorporación de prácticas de buen gobierno corporativo en la banca en aras de mejorar las políticas de supervisión y de facilitar la actuación de las autoridades supervisoras. La actuación de estas últimas se facilita si son las entidades objeto de supervisión mismas las que incorporan mecanismos de transparencia y control interno en la actuación de quienes tienen encomendada su administración y gestión<sup>8</sup>.

En el principio 16 de la guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias publicada en 1999, se prevé cómo tanto las entidades supervisoras como los bancos hayan de orientar su actuación a asegurar que los miembros del consejo de administración estén capacitados para el ejercicio de sus cargos, entiendan con claridad sus funciones en un entorno de buen gobierno corporativo y mantengan su independencia frente a quienes tengan encomendadas funciones ejecutivas así como a intereses ajenos. Se desgranar a continuación algunas medidas susceptibles de facilitar la consecución de estos objetivos.

Un número relevante de los miembros del consejo de administración de los bancos ha de estar en condiciones de poder conformar criterios de actuación

<sup>7</sup> <https://www.bis.org/publ/bcbsc138.pdf>

<sup>8</sup> El 21 de junio de 1999, el mismo año en que se publica el acuerdo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea al que ahora nos estamos refiriendo, la “Guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias” se habían publicado los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Estos principios de Gobierno Corporativo de la OCDE fueron objeto de una primera revisión en 2004, y en 2015 fueron objeto de una segunda revisión en que la OCDE contó con la colaboración del G-20 toda vez que esta última institución incorpora Estados que, sin embargo, no forman parte de la OCDE. Estas recomendaciones en materia de buen gobierno corporativo se articulan sobre un conjunto de principios que pretenden orientar la labor de administraciones públicas y entidades privadas en la evaluación de la calidad del buen gobierno. Del mismo modo se pretende orientar la labor de los legisladores nacionales y supranacionales. En sus principios de gobierno corporativo, la OCDE y del G20 se fomentan mecanismos de actuación transparente y responsable por los administradores sociales y asimilados al objeto de contribuir al fomento de la inversión a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. La última versión de los principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE puede consultarse en <https://www.oecd.org/spain/37191543.pdf>

independientes al margen de quienes tengan asignadas funciones ejecutivas, de los accionistas mayoritarios o de los Gobiernos. Se insiste en preservar la independencia del consejo de administración en su toma de decisiones, y se destaca la conveniencia de que en los consejos de administración se incorporen consejeros no ejecutivos o que, en su caso, se habiliten comités de supervisión o de auditoría.

Con este deslinde entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos y la incorporación de controles externos a la actuación del consejo de administración se entiende que mejora su independencia y objetividad. Además, se señala, la incorporación de consejeros independientes puede resultar en la introducción de nuevos planteamientos provenientes de otras áreas de negocio que son susceptibles de mejorar la estrategia de gestión. En particular en lo relativo a la incorporación de referencias al conocimiento de los condicionantes locales. En situaciones de crisis empresarial, señala el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en su Guía de 1999, la incorporación de consejeros independientes cualificados puede aportar significativamente valor a la gestión.

En 2005 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea sometió a consulta pública una versión revisada de su guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. En 2006 se publica la versión revisada de la “Guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”<sup>9</sup>. En esta guía se insiste en los extremos referidos, principalmente en relación a la conveniente incorporación de consejeros independientes, pero se introducen otras recomendaciones relativas a la necesidad de formación. Así se prevé específicamente cómo en aras de hacer efectivo el principio número 1 de la guía- *[L]os miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco- [E]l consejo debe conocer colectivamente cada tipo de actividad financiera importante que el banco pretenda realizar, contando al mismo tiempo con el bagaje y experiencia necesarios para ejercer y vigilar el gobierno corporativo del banco. Sin embargo, los consejeros que no ejerzan funciones de gestión pueden carecer en algunos casos de conocimientos precisos sobre banca, finanzas, gestión de riesgos, cumplimiento regulator, tecnologías de información y comunicación, y otros ámbitos relacionados. En tales casos, los bancos deberán incentivar programas de educación continua para los miembros de su consejo o adoptar cualquier otra medida a tal efecto, con el fin de que estos profesionales, que cuentan con el resto de aptitudes necesarias, puedan ejercer sus responsabilidades correctamente.*

<sup>9</sup> El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea había emitido su *Informe sobre la mejora del gobierno corporativo en entidades bancarias* en febrero de 2006 (<https://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>).

La “Guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias” se configuró con carácter autónomo respecto de las previsiones contenidas en el acuerdo de Basilea II relativo a las políticas prudenciales en materia de suficiencia de capital bancario. La adopción de las medidas acogidas en Basilea II no conllevaba, por tanto, que hubieran de acogerse las previsiones contenidas en la guía. No obstante, en los acuerdos Basilea II el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea reconoce la importancia de que las entidades bancarias cuenten con un adecuado gobierno corporativo. El consejo de administración y la alta gerencia de los bancos tienen la obligación de conocer el perfil de riesgo de la institución al objeto de asegurar que sus niveles de capital resulten adecuados a dicho nivel.

### *3.1.2. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. “Principios para la mejora del gobierno corporativo”*

La crisis financiera de 2007, sin embargo, puso de manifiesto la concurrencia de fallas en la conformación funcional y estructural orgánica de las entidades bancarias<sup>10</sup>. Así, por ejemplo, se detectaron deficiencias en relación a la labor supervisora encomendada al consejo de administración, una gestión inadecuada del riesgo, y la existencia de estructuras de administración y gestión complejas e inconexas. Así las cosas, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea optó por la revisión del documento de 2006 y en octubre de 2010 publicó sus “Principios para la mejora del gobierno corporativo”<sup>11</sup>.

En este documento, sus “Principios para la mejora el gobierno corporativo”, el Comité de Basilea incide en cómo la realidad de las medidas para el fomento de las políticas de buen gobierno han de sustentarse en medidas legales, regulatorias e institucionales adecuadas y eficaces. Se anima, de este modo, a que los supervisores identifiquen los impedimentos legales e institucionales que vayan en detrimento del buen gobierno de los bancos. Pero, también, a la adopción de medidas en el marco de sus competencias a los efectos de mejorar el gobierno corporativo de las entidades de crédito. Por último, se anima a que los supervisores promuevan reformas legislativas o de otro tipo orientadas a asegurarles un papel de mayor relieve tanto en el control como en la promoción de medidas de buena gobernanza bancaria.

<sup>10</sup> Algunas de las deficiencias detectadas en las firmas de servicios financieros más importantes se recogieron por el *Senior Supervisor Group* del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en sus informes: *Observations on Risk Management Practices during the recent Market Turbulence*, publicado en marzo de 2008, y en un momento posterior en el informe *Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008*, publicado en octubre de 2009. Estas observaciones e informes pueden consultarse en <https://www.sec.gov/news/press/2008/report030608.pdf> y en <https://www.sec.gov/news/press/2009/report102109.pdf>

<sup>11</sup> <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>

A los efectos que interesan ahora, en el principio 2 de la versión de octubre de 2010 de sus “Principios para la mejora del gobierno corporativo”, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea incide en un objetivo al que subordina una serie de medios. Se señala cómo los miembros del consejo de administración han de estar en condiciones de comprender las funciones que tienen atribuidas en materia de gobierno corporativo. También han de ser capaces de tomar decisiones con criterio y objetividad en relación a los asuntos propios del banco.

Mediante el Reglamento (UE) nº 575/ 2013 y la Directiva 2013/36/ UE se trasladaron al ordenamiento europeo el “Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios” (Basilea III) al objeto de introducir mecanismos prudenciales que permitiesen prevenir futuras crisis<sup>12</sup>. Para ello se insta al refuerzo de las exigencias de capitalización de los bancos y se introducen mecanismos de mejora de la cooperación internacional. Más recientemente, en julio de 2015, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha publicado sus Principios de Gobierno Corporativo para Bancos<sup>13</sup>.

En paralelo a la publicación de los documentos en que se proponen ciertas pautas de gobierno corporativo para las entidades de crédito, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha venido elaborando sus “Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz”. Mediante estos principios se ofrecen estándares de referencia para que los distintos Estados los incorporen en su actuación normativa orientada a la regulación de las entidades bancarias, de sus mecanismos de supervisión, y de desarrollo de sus medidas prudenciales en los ámbitos del buen gobierno y de la gestión de riesgos. En la revisión de los “Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz” de 2006, se señala que las entidades supervisoras al valorar la autorización de actividad de las entidades de crédito han de valorar la idoneidad y probidad de los miembros del consejo de administración y de los altos cargos asimilados (así el principio 3)<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Su versión revisada a junio de 2011 puede consultarse en [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf)

<sup>13</sup> [https://www.bis.org/bcbs/publ/d328\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf)

<sup>14</sup> La primera versión de estos “Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz” se publicó en septiembre de 1997. La versión vigente es la de septiembre de 2012 que revisa la versión de 2006. En la versión vigente de 2012, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha fusionado sus “Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz” con su “Metodología de los Principios Básicos”. La “Metodología de los Principios Básicos” fue publicada en 1999 y posteriormente revisada en 2006. Tenía por objeto orientar y profundizar en los procesos de evaluación y en las pautas de evaluación del cumplimiento de los “Principios Básicos”. En la versión revisada a 2012 de los “Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz” se refuerzan los métodos de supervisión y se refuerzan las expectativas de los supervisores sobre los bancos atendida la experiencia de la crisis financiera de 2007. Concretamente, en materia de gobierno corporativo, el principio 14 prevé que en los miembros del consejo de los bancos concurra la cualificación adecuada (principio 14.1. La versión revisada a 2012 de los “Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz” puede consultarse en [https://www.bis.org/publ/bcbs230\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf)).

## 3.2. Unión Europea

### 3.2.1. La Directiva 2006/48/CE

La incorporación de la exigencia de idoneidad en el ámbito comunitario se inserta en la decidida opción por introducir políticas de supervisión prudenciales uniformes que se pone de manifiesto no sólo en un plano sustantivo sino, también, institucional y procedimental.

En un plano sustantivo, la Directiva 2006/48/ CE de Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2006, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio sujetaba la autorización de actividad para estas entidades a la concurrencia de honorabilidad y experiencia en, al menos, dos personas<sup>15</sup>. Esta Directiva fue derogada por la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión, por la que se modifica la Directiva 2002/87/CE y se derogan las directivas 2006/48/CEE y 2006/49/CE.

### 3.2.2. La Directiva 2013/36/UE (CRD IV)

El artículo 13 de la Directiva 2013/36/UE, bajo el epígrafe, *[D]irección efectiva de la actividad y localización de la administración central*, sigue sujetando la autorización para que las entidades de crédito puedan iniciar su actividad a que las autoridades competentes comprueben que en la dirección efectiva de la solicitante concurren, al menos, dos personas. Esta exigencia necesaria no es, sin embargo, suficiente. La disposición de los miembros del órgano de dirección para ejercer un buen gobierno se articula atendida la concurrencia de un conjunto de requisitos. De ahí que también se prevea en el art. 13 de la Directiva 2013/36/UE que la autorización de actividad de las entidades de crédito se denegará si en los miembros del órgano de dirección no concurren los requisitos que se refieren en su art. 91.1.

La Directiva 2013/36/UE traslada a las entidades bancarias mismas la responsabilidad de comprobar que las personas designadas para conformar sus órganos de dirección cumplen los requisitos de idoneidad generales y singulares para la correcta ejecución de sus facultades de decisión (art. 91.1.1 Directiva 2013/36/UE). A estos efectos, los bancos deberán contar con una estructura orgánica y habilitar

<sup>15</sup> Artículo 11.1. II de la Directiva 2006/48/CE. La Directiva 2006/48/CE estuvo en vigor hasta el 31 de diciembre de 2013. Quedó derogada con la entrada en vigor de la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión.

los procedimientos necesarios conforme la naturaleza, escala y complejidad de su negocio. De este modo, el Comité de Nombramiento y de Retribuciones y el Consejo de Administración habrán de valorar la concurrencia de las condiciones de idoneidad de los integrantes de los órganos de dirección de la entidad. La valoración de la idoneidad de sus altos cargos realizada por las entidades de créditos serán objeto de revisión por los supervisores en el ejercicio de sus competencias.

Ahora bien, la concurrencia de los requisitos de idoneidad acogidos en el art. 91 de la Directiva 2013/36/UE no son necesarios a los solos efectos de que la entidad bancaria recabe la necesaria autorización. Los miembros de sus órganos de dirección han de contar *en todo momento* con la oportuna reputación, así como con los conocimientos, competencias y experiencia indispensables para el ejercicio de sus funciones (art. 91.1.I Directiva 2013/36/UE). La valoración de la concurrencia de idoneidad en los altos cargos no se circunscribe, por lo tanto, a un momento concreto sino que se conforma con carácter continuado. Se reconoce a los supervisores la facultad de cesar a los miembros de los órganos de dirección de las entidades bancarias que hubiesen perdido sus condiciones de idoneidad (así art. 91.1.II Directiva 2013/36/UE. Por su parte el art. 91.9 de la referida Directiva dispone que *[L]as entidades dedicarán los oportunos recursos humanos y financieros a la integración y formación de los miembros del órgano de dirección*).

Junto con esta exigencia de idoneidad singular de los miembros del órgano de dirección se conforma una exigencia de idoneidad colectiva. Así, en su consideración conjunta, el órgano de dirección debe estar en condiciones de adoptar decisiones en beneficio de la entidad de forma independiente y autónoma. Así, en su redacción originaria, el art. 91.1 de la Directiva 2013/36/UE preveía que *[L]a composición general del órgano de dirección reflejará de forma adecuada una amplia gama de experiencias*. Tras la modificación de la Directiva 2013/36/UE por la Directiva (UE) 2019/ 978 la exigencia colectiva de idoneidad recogida lacónicamente en el art. 91.1 original se subordina a una finalidad referente. Así se sanciona que el órgano de dirección haya de poseer colectivamente los conocimientos y experiencia oportunos para comprender las actividades de la entidad, incluidos los principales riesgos [art. 91.7 Directiva 2013/36/UE]<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> La Directiva 2013/36/UE ha sido objeto de sucesivas modificaciones. Así, por la Directiva 2014/17/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de febrero de 2014; Directiva 2014/59/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2014; Directiva (UE) 2015/2366 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2015; Directiva (UE) 2018/843 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2018; Directiva (UE) 2019/878 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de mayo de 2019; y la Directiva (UE) 2021/338 del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de febrero de 2021. Recogiendo las referidas modificaciones, la Directiva 2013/36/UE puede consultarse en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02013L0036-20201229&from=EN>

La Directiva 2013/36/UE ha incorporado, asimismo, una exigencia de dedicación a los efectos de valorar la idoneidad de los miembros del órgano de dirección. Se prevé que todos los miembros del órgano de dirección hayan de dedicar tiempo suficiente al desarrollo de sus funciones en la entidad (art. 91.2 Directiva 2013/36/UE). A los efectos de valorar la concurrencia de esta exigencia de disponibilidad se ha articulado un sistema incompatibilidades que se recoge en los arts. 91.3 a 91.6 Directiva 2013/36/UE.

### *3.2.3. El Mecanismo Único de Supervisión (MUS)*

Ahora bien, vistos muy someramente las principales exigencias de idoneidad que han de concurrir en los altos cargos de las entidades bancarias ex Directiva 2013/36/UE, pasamos a ocuparnos de otros aspectos también importantes a efectos de este trabajo. A nivel comunitario, los cambios en materia de autorización y supervisión de las entidades de crédito que se introdujeron con el propósito de configurar un sistema de intermediación bancaria en el crédito más sólido tras la crisis financiera de 2007 resultaron, también, en importantes cambios del modelo institucional de autorización y supervisión a que se sujetaban las entidades de crédito. El Reglamento (UE) 1024/ 2013 del Consejo, de 15 de octubre que encomienda al Banco Central Europeo tareas específicas respecto de políticas relacionadas con la supervisión prudencial de las entidades de crédito dio lugar al Mecanismo Único de Supervisión Europeo (MUS)<sup>17</sup>. En virtud de la creación reglamentaria del MUS, corresponde al Banco Central Europeo la supervisión directa de las entidades de crédito más significativas y la indirecta sobre las menos significativas. Así las cosas, el MUS habilita un sistema de supervisión prudencial de la actividad bancaria en que concurren tanto el Banco Central Europeo como las autoridades nacionales competentes. En el caso español el Banco de España.

El artículo 4.1.e del Reglamento (UE) 1024/ 2013 dispone, entre otros extremos, que la evaluación de la idoneidad de las personas propuestas para ocupar los puestos de gestión de las entidades de crédito forma parte de la supervisión de la gobernanza de las entidades de crédito que tiene encomendada el Banco Central Europeo. Por su parte, el Reglamento (EU) núm. 468/ 2014 del Banco Central Europeo, de 16 de abril de 2014 por el que se establece el marco de cooperación en el Mecanismo Único de Supervisión entre el Banco Central Europeo y las autoridades nacionales competentes y con las autoridades nacionales designadas<sup>18</sup> en sus artículos 93 y 94 se ocupa de la evaluación de la idoneidad de los miembros de los órganos de administración de las entidades significativas cuya supervisión corres-

<sup>17</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1024&from=ES>

<sup>18</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0468&from=ES>

ponde directamente al Banco Central Europeo. Igualmente impone obligaciones de comunicación permanente al supervisor en relación a los hechos nuevos o cuestiones susceptibles de incidir sobre los requisitos de idoneidad de los que componen los órganos de administración de las entidades de crédito.

Corresponde, por lo tanto, al Banco Central Europeo la evaluación de la concurrencia de las exigencias de idoneidad en los miembros de los órganos de dirección de las entidades sujetas a su supervisión directa<sup>19</sup>. Esto es, a las entidades significativas. En 2017 publicó su “Guía para la evaluación de la idoneidad” que fue objeto de actualización en mayo de 2018 de conformidad con las Directrices Conjuntas sobre idoneidad de la Autoridad Bancaria Europea— más conocida por su acrónimo en inglés EBA— y la Autoridad Europea de Valores y Mercados, también más conocida por ESMA que es su acrónimo en inglés<sup>20</sup>.

Con la publicación de la guía, y como se señala en su prólogo, se pretende explicar en *mayor detalle las políticas, las prácticas y los procesos que el Banco Central Europeo aplica para evaluar la idoneidad de los miembros del órgano de dirección de las entidades de crédito significativas*. Adviértase que a nivel de evaluación indirecta de las entidades menos significativas por las autoridades nacionales competentes, en el caso español el Banco de España, la Guía del Banco Central Europeo no constituye un documento jurídicamente vinculante. No sustituye, por tanto, a las exigencias de idoneidad que puedan resultar de las previsiones comunitarias o nacionales. Tampoco introduce nuevas normas ni requerimientos.

#### 3.2.4. Las directrices de la EBA

La ya referida Directiva 2006/ 48/ CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2006, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio atribuye a la Autoridad Bancaria Europea la función de introducir directrices dirigidas a la evaluación de la idoneidad de las personas que efectivamente dirigen la actividad de las entidades de crédito. Atendida esta disposición, la Autoridad Bancaria Europea (la referencia a esta institución suele hacerse a su acrónimo en inglés, EBA) publicó su “Guía de la Autoridad Bancaria Europea de 22 de noviembre de 2012, sobre la evaluación de la adecuación de los miembros del órgano de administración y de los titulares de funciones clave en las entidades bancarias”. En esta guía se recogen procesos y criterios que pueden ser tenidos en cuenta tanto por las autoridades supervisoras como por las entidades de crédito para valorar si

<sup>19</sup> Esto es a las entidades de crédito o sociedades financieras mixtas de cartera que merezcan tal consideración. Pero, también, a los procedimientos de autorización o adquisición de una participación cualificada de entidades menos significativas.

<sup>20</sup> [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.fap\\_guide\\_201705\\_rev\\_201805.es.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.fap_guide_201705_rev_201805.es.pdf)

en los miembros de sus órganos de dirección concurren los requisitos necesarios de idoneidad a efectos de dar cumplimiento a las previsiones que se contenían en la Directiva 2006/48/CE del Parlamento Europeo.

La guía EBA de 2012 se refleja en su adopción como referente para las disposiciones contenidas en el RD 256/2013, de 12 de abril, por el que se incorporan a la normativa de las entidades de crédito los criterios de la Autoridad Bancaria Europea de 22 de noviembre de 2012, sobre la adecuación de la evaluación de los miembros del órgano de administración y de los titulares en funciones clave<sup>21</sup>. Debe llamarse la atención, tal y como hace la exposición de motivos del mismo RD 256/2013, que las directrices introducidas en las guías o recomendaciones publicadas por instituciones implicadas en el desarrollo normativo de la regulación bancaria no tienen carácter imperativo salvo que así se establezca por los diferentes Estados. El Gobierno español optó por el acoger las disposiciones contenidas en la Guía EBA de 2012 a efectos de impulsar la alineación, *a la mayor brevedad posible, de nuestra regulación financiera sobre la materia con los estándares europeos*.

Siguiendo con la evolución del desarrollo de las políticas prudenciales a nivel comunitario e incidiendo en el papel uniformador de la EBA, el art. 91.12 de la Directiva 2013/36/UE encomienda a esta institución la elaboración de directrices en materia de concreción de los criterios de idoneidad que han de concurrir en el órgano de dirección de las entidades de crédito y en sus integrantes. En su calidad de autoridad competente para la supervisión directa de las entidades de crédito menos significativas, la Comisión Ejecutiva del Banco de España ha adoptado como propias las directrices elaboradas por la EBA y la Autoridad Europea de Valores y Mercados (conocida por su acrónimo en inglés, ESMA) sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración (EBA/GL/2017/12)<sup>22</sup>.

### 3.3. Las exigencias de idoneidad en el Derecho español

#### 3.3.1. Régimen anterior a la CRD IV y al CRR. El Real Decreto 256/ 2013

Tal y como se ha señalado en las consideraciones introductorias, en España durante los últimos años se han implantado exigencias sustantivas de gobierno cor-

<sup>21</sup> Sobre este Real Decreto que modifica el Real Decreto 1245/1995, de 14 de julio, sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito volveremos más adelante.

<sup>22</sup> Recuérdese que en virtud de lo dispuesto en el art. 6.4 del Reglamento (UE) 1014/2013 corresponde a las autoridades nacionales competentes la responsabilidad de la evaluar la concurrencia de los requisitos de idoneidad en las entidades menos significativas (salvo en el contexto de los procedimientos de autorización o adquisición de una participación cualificada).

porativo a que se sujetan, con carácter general las sociedades de capital, y desde planteamientos regulatorios la autorización y el control de actividad de las entidades de crédito<sup>23</sup>.

Concretamente, en el caso de los bancos esta paulatina incorporación de exigencias de buen gobierno se evidenció atendida su integración en las políticas de control prudencial de autorización y supervisión administrativa de la actividad bancaria. Precisamente, y entre otros extremos, en relación a las exigencias de buen gobierno que inciden en la cualificación y control de la actuación de los que están llamados a la toma de decisiones y la gestión del riesgo en las entidades de crédito, que tuvieron un desarrollo normativo legal y reglamentario más temprano.

La situación difiere, sin embargo, en relación al régimen a que se sujetan las cajas de ahorro. Su modelo de gobierno resultaba de la Ley 31/ 1985, de 2 de agosto, de Regulación de las Normas Básicas sobre Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (LORCA)<sup>24</sup>. Atendido su particular estatuto, los órganos de gobierno de las cajas de ahorros se *ocupaban* por representantes políticos, sindicales o empresariales de las comunidades autónomas. Como desgraciadamente pudo comprobarse, esta singular organización del gobierno de las cajas de ahorros permitió, con no poca frecuencia, que su gobierno y su gestión se confiase a personas que carecían de la preparación financiera adecuada para una asegurar un gobierno prudente de estas entidades de crédito. Mediante el el Real Decreto-ley 11/ 2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos de cajas de ahorros se enfrentó este escenario con el indisimulado objetivo de profesionalizar sus órganos de gobierno.

En relación a los bancos, la Ley 26/ 1988, de 29 de julio sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito disponía en su artículo 43.4 al determinar las

<sup>23</sup> Así, por ejemplo, La Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, modificó la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores implantando con carácter imperativo Comités de Auditoría para las sociedades cotizadas; la Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modificó nuevamente la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores pero, también, el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre. Mediante la reforma introducida por la Ley 26/2003 se introdujeron disposiciones al objeto de mejorar la transparencia de las sociedades cotizadas. En virtud de la reforma introducida por la Ley 26/2003 tanto sus juntas generales como sus consejos de administración habían de contar con reglamentos. La Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas. También hay que mencionar los avances que introdujo la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, en materia de transparencia de los sistemas retributivos y la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores. Y, finalmente, la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.

<sup>24</sup> <https://www.boe.es/boe/dias/1985/08/09/pdfs/A25243-25248.pdf>

exigencias que habían de concurrir en la creación de entidades de crédito cómo *[L]a autorización para la creación de una entidad de crédito se denegará cuando ésta carezca del capital mínimo requerido; de una estructura organizativa adecuada; de una buena organización administrativa y contable o de procedimientos de control interno adecuados, todo ello en los términos previstos en el artículo 30.bis.1.bis, que garanticen la gestión sana y prudente de la entidad; o cuando sus administradores y directivos, o los de la entidad dominante, cuando exista, tengan la honorabilidad comercial y profesional requerida, o cuando incumpla los demás requisitos que reglamentariamente se establezcan para ejercer la actividad bancaria.*

El desarrollo reglamentario primero de esta disposición se produjo mediante el artículo 2 del Real Decreto 1144/1988, de 30 de septiembre, sobre creación de Bancos privados e instalación en España de entidades de crédito extranjeras<sup>25</sup> y, posteriormente, mediante las previsiones contenidas en ese mismo precepto en el Real Decreto 1245/ 995, de 14 de julio, sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito<sup>26</sup>.

El artículo 2 del Real Decreto 1245/1995 en su redacción originaria disponía en su apartado f que todos los miembros el consejo de administración de los bancos habían de ser personas de *reconocida honorabilidad comercial y profesional, debiendo poseer, al menos la mayoría, conocimientos y experiencia adecuados, para ejercer sus funciones.* Se preveía, igualmente, que *tales honorabilidad, conocimientos y experiencia deberán concurrir también en los directores generales o asimilados de la entidad, así como en las personas físicas que representen a las personas jurídicas que sean consejeros.*

Por su parte en el artículo 2 del Real Decreto 1245/1995 en su redacción original se introducían unas pautas que permitían concretar qué había de entenderse por honorabilidad comercial y profesional a los efectos de cumplir el mandato contenido en el artículo 2. f. Para ello se introducían unos parámetros tanto positivos como negativos. La exigencia de experiencia en los miembros del consejo de administración y personal de alta dirección asimilados se recogía en el artículo 2.4.

Como ya se ha tenido ocasión de señalar más arriba, la Directiva 2006/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2006, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio dispone que corresponde a la EBA el establecimiento de directrices que permitan la evaluación de la idoneidad

<sup>25</sup> <https://www.boe.es/eli/es/rd/1988/09/30/1144/dof/spa/pdf>

<sup>26</sup> <https://www.boe.es/boe/dias/1995/07/31/pdfs/A23380-23389.pdf> Este reglamento estuvo vigente hasta el 15 de febrero de 2015, fecha en que entró en vigor el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito.

de las personas que de manera efectiva tengan encomendadas la dirección de las entidades de crédito. Tal y como se dispone en la Exposición de Motivos del Real Decreto 256/2013, sin perjuicio de que las referidas directrices no tengan carácter preceptivo, el Gobierno español optó por la alineación, a la mayor brevedad posible, de la regulación financiera en materia de idoneidad para el acceso y ejercicio al mercado de la intermediación en el crédito con los estándares europeos.

Las modificaciones que incorporó el Real Decreto 256/ 2013 incidían en la determinación de criterios que permitiesen al Banco de España apreciar la concurrencia de los requisitos de honorabilidad comercial y profesional, conocimiento y experiencia que han de ser tenidos en cuenta. Tales requisitos pasan a ser exigibles no sólo en los miembros del consejo de administración de la entidad de crédito y en sus directores generales o asimilados sino, además, en *los responsables de las funciones de control interno y otros puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de la entidad y de su dominante, conforme establezca el Banco de España* (artículo 2.1.f del Real Decreto 1245/ 1995 en su redacción dada por el Real Decreto 256/2013).

Los criterios que permitían la evaluación de la concurrencia de los requisitos de honorabilidad comercial y profesional se ordenaban atendidos tres parámetros que permitían advenir, en su caso, *la concurrencia de una conducta personal, comercial y profesional que no arroje dudas sobre su capacidad para desempeñar una gestión sana y prudente de la entidad* (artículo 2.2 Real Decreto 1245/1995, de 14 de julio en su redacción dada por el Real Decreto 256/2013).

A estos efectos se advertía, en primer lugar, que había de considerarse toda la información disponible, y se señalaba que de la misma habría de determinar la que hubiera sido la trayectoria del cargo en cuestión. En efecto, el Real Decreto 256/2013 concretaba esta exigencia e incidía en la que hubiera sido la relación del evaluado con las autoridades reguladoras y supervisoras; su historia de solvencia personal y el cumplimiento de sus obligaciones entre otros factores<sup>27</sup>.

En segundo lugar, en aras de valorar la honorabilidad comercial y profesional de los evaluados se atiende a las condenas o sanciones por delitos, faltas o sanciones

<sup>27</sup> *Singularmente en lo relativo a su relación con las autoridades de regulación y supervisión; las razones por las que hubiera sido despedido o cesado en puestos o cargos anteriores; su historial de solvencia personal y de cumplimiento de sus obligaciones; su actuación profesional, si hubiese ocupado cargos de responsabilidad en entidades de crédito que hayan estado sometidas a un proceso de reestructuración o resolución; o si hubiera estado inhabilitado conforme a la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, mientras no haya concluido el período de inhabilitación fijado en la sentencia de calificación del concurso y los quebrados y concursados no rehabilitados en procedimientos concursales anteriores a la entrada en vigor de la referida ley* (artículo 2.2.a Real Decreto 1245/1995 en su redacción dada por el Real Decreto 256/2013).

administrativas que se le hubieran impuesto. Se especifican los tipos de delitos que han de ser considerados por el Banco de España que, a estos efectos, será auxiliado por una comisión de expertos independientes<sup>28</sup>.

Por último, y como tercer parámetro para valorar la honorabilidad comercial o profesional de los miembros del órgano de administración y asimilados, la existencia e investigaciones tanto en el ámbito penal como administrativo en relación a posibles delitos sobre el patrimonio, blanqueo de capitales, contra el orden socioeconómico y contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social, o supusiesen infracción de la actividad bancaria, de seguros, o del mercado de valores, o de protección de los consumidores<sup>29</sup>.

En lo que se refiere a la evaluación de la exigencia de experiencia, se incorporaron dos novedades de calado acogiendo los postulados de las directrices de la EBA. Por un lado, además de la experiencia profesional se tomaba en consideración la formación académica de los miembros del consejo de administración, directores generales o asimilados y de los empleados responsables de funciones de control interno. El contenido y nivel de la formación con que habían de contar debía adecuarse al ejercicio de sus funciones en el banco. Por otro lado, la valoración de la experiencia trascendía la de los miembros del consejo de administración singularmente considerada para ser evaluada colectivamente. De este modo, se preveía que el consejo de administración, en su conjunto, debía contar

<sup>28</sup> Así, [L]a condena por la comisión de delitos o faltas y la sanción por la comisión de infracciones administrativas teniendo en cuenta: 1.º El carácter doloso o imprudente del delito, falta o infracción administrativa, 2.º si la condena o sanción es o no firme, 3.º la gravedad de la condena o sanción impuestas, 4.º la tipificación de los hechos que motivaron la condena o sanción, especialmente si se tratase de delitos contra el patrimonio, blanqueo de capitales, contra el orden socioeconómico y contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social, o supusiesen infracción de las normas reguladoras del ejercicio de la actividad bancaria, de seguros o del mercado de valores, o de protección de los consumidores, 5.º si los hechos que motivaron la condena o sanción se realizaron en provecho propio o en perjuicio de los intereses de terceros cuya administración o gestión de negocios le hubiese sido confiada, y en su caso, la relevancia de los hechos por los que se produjo la condena o sanción en relación con las funciones que tenga asignadas o vayan a asignarse al cargo en cuestión en el banco o la posible extinción de la responsabilidad penal, 7.º la existencia de circunstancias atenuantes y la conducta posterior desde la comisión del delito o infracción, 8.º la reiteración de condenas o sanciones por delitos, faltas o infracciones. A efectos de valorar lo previsto en esta letra, el Banco de España podrá establecer un Comité de expertos independientes con el objeto de informar los expedientes de valoración en los que concurra condena por delitos o faltas., 6.º la prescripción de los hechos ilícitos de naturaleza penal o administrativa (artículo 2.2.b Real Decreto 1245/1995 en su redacción dada por el Real Decreto 256/2013).

<sup>29</sup> Se prevé, en este sentido, se da relevancia a toda información referida [L]a existencia de investigaciones relevantes y fundadas, tanto en el ámbito penal como administrativo, sobre alguno de los hechos mencionados en el apartado 4.º de la letra b) anterior. No se considerará que hay falta de honorabilidad sobrevenida por la mera circunstancia de que, estando en el ejercicio de su cargo, un consejero, director general o asimilado, u otro empleado responsable del control interno o que ocupe un puesto clave en el desarrollo de la actividad general de la entidad sea objeto de dichas investigaciones (artículo 2.2.c Real Decreto 1245/1995 en su redacción dada por el Real Decreto 256/2013).

con miembros que reuniesen suficiente experiencia profesional en el gobierno de las entidades de crédito<sup>30</sup>.

Ahora bien, las exigencias de idoneidad que han de concurrir en los miembros del órgano de administración de los bancos, de sus directores generales y asimilados no se agotaban en los términos referidos. El Real Decreto 256/2013 sancionaba asimismo la necesidad de que los miembros del consejo de administración *deban estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad* (artículo 2.4 del Real Decreto 1245/1995 en su redacción dada por el artículo primero del Real Decreto 256/2013).

Para determinar si, efectivamente, los miembros del consejo de administración se encuentran en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad se desgranan en el artículo 2.4 del Real Decreto 1245/1995 una serie de referencias. Así se tendrían en consideración a los efectos de valorar la presencia de conflictos de interés que puedan generar influencias indebidas de terceros: *1.º Los cargos desempeñados en el pasado o en el presente en la misma entidad o en otras organizaciones privadas o públicas, o; 2.º una relación personal, profesional o económica con otros miembros del consejo de administración de la entidad, de su matriz o de sus filiales, o; 3.º una relación personal, profesional o económica con los accionistas que ostenten el control de la entidad, de su matriz o de sus filiales.*

También como criterio de valoración de la concurrencia de esta disposición para ejercer un buen gobierno se destacaba *la capacidad de dedicar el tiempo suficiente para llevar a cabo las funciones correspondientes* (artículo 2.4.b del Real Decreto 1245/1995 en su redacción dada por el artículo primero del Real Decreto 256/2013).

En relación a las cajas de ahorros, nada señala el Real Decreto 256/2013 que modifica el Real Decreto 1245/1995. Ahora bien, en paralelo a su tramitación estaba

---

<sup>30</sup> El artículo 2.3 del Real Decreto 1245/1995 en su redacción dada por el Real Decreto 256/2013 preveía cómo *[L]os miembros del consejo de administración, directores generales o asimilados y otros empleados que sean responsables de las funciones de control interno u ocupen puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de la entidad deberán poseer los conocimientos y experiencia adecuados. Poseen conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones en los bancos quienes cuenten con formación del nivel y perfil adecuado, en particular en las áreas de banca y servicios financieros, y experiencia práctica derivada de sus anteriores ocupaciones durante periodos de tiempo suficientes. Se tendrán en cuenta para ello, tanto los conocimientos adquiridos en un entorno académico, como la experiencia en el desarrollo profesional de funciones similares a las que van a desarrollarse en otras entidades o empresas. En la valoración de la experiencia práctica y profesional deberá prestarse especial atención a la naturaleza y complejidad de los puestos desempeñados, las competencias y poderes de decisión y responsabilidades asumidos, así como el número de personas a su cargo, el conocimiento técnico alcanzado sobre el sector financiero y los riesgos que deben gestionar. En todo caso, el criterio de experiencia se aplicará valorando la naturaleza, escala y complejidad de la actividad de cada entidad financiera y las concretas funciones y responsabilidades del puesto asignado en el banco a la persona evaluada. Asimismo, el consejo de administración deberá contar con miembros que, considerados en su conjunto, reúnan suficiente experiencia profesional en el gobierno de entidades de crédito para asegurar la capacidad efectiva del consejo de administración de tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio de la entidad.*

teniendo lugar la de la reforma del régimen jurídico de las cajas de ahorros y fundaciones bancarias. En efecto, el 27 de diciembre de 2013 se publicó la Ley 26/2013 de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias<sup>31</sup>. Esta disposición supuso la derogación LORCA y, asimismo, derogó parcialmente el Real Decreto-ley 11/ 2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos de cajas de ahorros. Tal y como resulta del artículo 3.1 de la Ley 26/2003 *[L]a administración, gestión, representación y control de las Cajas de Ahorro corresponde a los siguientes órganos de gobierno: a) Asamblea General; b) Consejo de Administración; c) Comisión de Control; Adicionalmente, en el seno del consejo de administración, se constituirán las comisiones de inversiones, de retribuciones, y nombramientos y de obras social.*

En su artículo 3.2, la Ley 26/2013 hace una remisión *in toto* a las exigencias de honorabilidad, experiencia y buen gobierno que resultan de la disciplina que ordena a los bancos. Se prevé que *[...] los vocales del consejo de administración y los directores generales o asimilados, así como los responsables de las funciones de control interno y quienes desempeñen otros puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de la entidad, deberán reunir los requisitos de honorabilidad, experiencia y buen gobierno exigidos por la legislación aplicable a estos efectos a los miembros del órgano de administración y cargos equivalentes de los bancos*<sup>32</sup>.

Lo mismo sucede en relación a los vocales del consejo de administración. Así, el artículo 17.2 de la Ley 26/2013 remite al artículo 3.2 del mismo cuerpo legal cuando señala cómo *[D]e conformidad con lo previsto en el artículo 3.2 de esta Ley, los vocales del consejo de administración deberán reunir los requisitos de honorabilidad, experiencia y buen gobierno exigidos por la legislación aplicable a estos efectos a los miembros del órgano de administración y cargos equivalentes de los bancos.*

En lo que se refiere a las fundaciones bancarias, sus órganos de gobierno son *el patronato, las comisiones delegadas de éste que prevean los estatutos, el director general y los demás órganos delegados o apoderados del patronato que, en su caso, prevean sus estatutos de acuerdo con la normativa general de fundaciones* (artículo 37 de la Ley 26/2013). Si bien esto es así, su máximo órgano de gobierno y representación es el patronato (artículo 38 de la Ley 26 2013). Las exigencias de honorabilidad y de *conocimiento* se extienden, igualmente, a los patronos de las fundaciones bancarias en atención a lo dispuesto en los artículos 40.1 y 40. 2 de la Ley 26/2003.

El alcance de las exigencias de honorabilidad, experiencia y predisposición para el ejercicio del buen gobierno que se prevén en la Ley 16/2013 habían de entenderse referidas en el momento de su entrada en vigor el día 28 de diciembre de

<sup>31</sup> <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-13723-consolidado.pdf>

<sup>32</sup> Meter pg. 1025 nota 30.

2013, a las exigencias de honorabilidad comercial y profesional, experiencia y buen gobierno que se establecían para los bancos conforme a la Ley 26/1988, de 29 de julio sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito y a su desarrollo reglamentario en virtud de lo dispuesto en el Real Decreto 1245/1995.

También en 2013, concretamente el 26 de junio, se publicaron el Reglamento (UE) núm. 575/2013, del Parlamento y del Consejo sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y de las empresas de inversión (CRR) y la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y las empresas de inversión (CRD IV). La transposición de esta normativa europea al ordenamiento jurídico español tuvo lugar en dos etapas. Una primera mediante el Real Decreto-ley 14/2013, de 29 de noviembre de medidas urgentes para la adaptación del Derecho español a la normativa de la Unión Europea en materia de supervisión y solvencia de entidades financieras<sup>33</sup>. La segunda fase, que sirvió para sentar las bases de la transposición completa de la CRD IV, tuvo lugar con la publicación de la Ley 10/2014 y su desarrollo reglamentario.

En efecto, el 26 de junio de 2014 se publica la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito que deroga la Ley 26/1988, de 29 de julio, sobre disciplina en intervención de las entidades de crédito (LOSSEC). Esta disposición derogó la Ley 26/1988, de 29 de julio, sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito. Por su parte, el Real Decreto 85/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito derogó el Real Decreto 1245/ 1995, de 14 de julio, sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito.

La transposición de la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y las empresas de inversión tuvo lugar, principalmente, a través de la LOSSEC y su desarrollo reglamentario y, también, mediante la Circular 2/ 2016, de 2 de febrero, del Banco de España, a las entidades de crédito, sobre supervisión y solvencia, que completa la adaptación del ordenamiento jurídico español a la Directiva 2013/36/UE y al Reglamento (UE) núm. 575/ 2013.

<sup>33</sup> <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12529-consolidado.pdf> En ejercicio de la habilitación resultante del Real Decreto-ley 14/2013 se publicó la Circular 2/2014 del Banco de España, de 31 de enero, sobre el ejercicio de diversas opciones regulatorias contenidas en el Reglamento (UE) núm. 575/2013. Esta Circular fue modificada posteriormente por la Circular 3/2014, de 30 de julio, del Banco de España [http://app.bde.es/clf\\_www/leyes.jsp?id=131195&tipoEnt=0](http://app.bde.es/clf_www/leyes.jsp?id=131195&tipoEnt=0)

### 3.3.2. Evaluación de los requisitos de idoneidad en los altos cargos de las entidades de crédito

Las entidades de crédito, en los términos que a continuación se señalan, han de evaluar la idoneidad de sus altos cargos. Igualmente, deberán mantener a disposición de la autoridad competente el resultado de la evaluación y la documentación que la acredite de las personas que desempeñen los puestos clave para el desarrollo diario de su actividad financiera y de las funciones de control interno (artículos 25.1.II LOSSEC, 33.2 del Real Decreto 84/2015 y la norma 31.2 de la Circular 2/2016).

La valoración de los requisitos de idoneidad será llevada a cabo la propia entidad de crédito (artículos 25. 2 LOSSEC y 29.2 del Real Decreto 84/2015 y en la norma 31 de la Circular 2/ 2016). En caso de evaluación de idoneidad positiva, la entidad de crédito notificará al Banco de España la propuesta de nombramiento de los nuevos miembros del consejo de administración, de directores generales o asimilados (artículo 33.1 Real Decreto 84/2015). Antes de tramitar la inscripción en el Registro de altos cargos de las personas designadas, el Banco de España verificará que cumplan con los requisitos legalmente previstos (artículo 27.2 LOSSEC y norma 33.1 de la Circular 2/2016. El artículo 34.1 del Real Decreto 84/2015 dispone que para su inscripción en el Registro de altos cargos el personal de alta dirección de las entidades de crédito hayan de acompañar al escrito en que expresamente acepten su designación para la aceptación del cargo una declaración de que reúnen los requisitos de idoneidad y que no se encuentran incurso en incompatibilidad tal y como resulta, en uno y otro caso, de las previsiones que se contienen en los artículos 24 y 26 LOSSEC. Adviértase que en aplicación de lo previsto en el artículo 27.1 LOSSEC, el acceso al Registro Mercantil de los altos cargos de las entidades de crédito se condiciona a su previa inscripción en el Registro de altos cargos del Banco de España)<sup>34</sup>.

Razones de política prudencial justifican que las exigencias de idoneidad que concurren en las personas que ocupan los puestos de alta dirección de las entidades de crédito se sostengan en el tiempo. En los casos en que en los miembros del órgano de gobierno de la entidad de crédito o en los directores generales y asimila-

---

<sup>34</sup> En el supuesto en que la entidad de crédito hubiera evaluado positivamente a la persona propuesta y, sin embargo, a juicio de la autoridad competente no concurren los requisitos de idoneidad se estará a lo dispuesto en la norma 33.3 de la Circular 2/2016. Así, *[L]a autoridad competente emitirá una evaluación negativa, con la debida motivación, si comprueba que el evaluado no reúne los requisitos necesarios o si durante el proceso de evaluación se aporta información falsa, engañosa o se omite información relevante o no se subsanan las deficiencias identificadas durante el proceso a requerimiento de la autoridad competente. En estos casos, y con carácter previo a la adopción de la resolución, la autoridad competente lo comunicará a la entidad o sociedad y concederá un plazo de quince días hábiles para la formulación de alegaciones. Si el resultado de la evaluación es positivo, la autoridad competente también lo comunicará a la entidad o sociedad para que, una vez que el candidato haya sido nombrado y en el plazo máximo de quince días hábiles desde su aceptación, proceda a solicitar su inscripción en el Registro de altos cargos.*

dos concurren circunstancias sobrevenidas que afecten negativamente a su honorabilidad y en el caso de los miembros del consejo de administración a su capacidad para ejercer un buen gobierno, la entidad de crédito habrá de ponerlo en conocimiento de la autoridad competente (artículos 30.3 y 32.2 del Real Decreto 84/2015 y norma 33.4 de la Circular 2/2016)<sup>35</sup>. Con carácter general, no obstante, el artículo 25.3 LOSSEC prevé que el Banco de España *acordará la suspensión temporal o cese definitivo en los cargos de alta dirección o la subsanación de las deficiencias identificadas en caso de falta de honorabilidad, conocimientos o experiencia adecuados o de capacidad para ejercer un buen gobierno* (artículo 25.3. II LOSSEC).

#### 4. EXIGENCIAS DE IDONEIDAD EN LOS ALTOS CARGOS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

##### 4.1. Sujetos en que han de concurrir los requisitos de idoneidad

Mediante la LOSSEC y su desarrollo reglamentario en virtud del Real Decreto 85/2015 se incorporan a nuestro ordenamiento jurídico las previsiones en materia de autorización y supervisión prudencial de las entidades de crédito tal y como resultan de la CRDIV y del CRR. En este sentido, debe advertirse a los efectos que nos interesan ahora que su extensión subjetiva viene determinada, por lo tanto, sobre la noción de entidad de crédito resultante del artículo 1 de la LOSSEC. Así, la noción de entidad de crédito se conforma con carácter funcional. Son, por lo tanto, *entidades de crédito las empresas autorizadas cuya actividad consiste en recibir del público depósitos u otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia* (artículo 1.1 LOSSEC). A continuación, enumera cuatro entidades que se reputan entidades de crédito: los bancos; las cajas de ahorros; las cooperativas de crédito y el Instituto de Crédito Oficial (art.1.2 LOSSEC).

Las exigencias de idoneidad tal y como resultan de las previsiones acogidas en la LOSSEC no son de exclusiva aplicación a las entidades de crédito<sup>36</sup>. Si bien esto es

<sup>35</sup> Tal y como resulta de la norma 33.4 de la Circular 2/2016, las entidades de crédito deberán comunicar a la autoridad competente cualquier circunstancia relevante que, durante el ejercicio de la actividad de una persona inscrita en el Registro de altos cargos, afecte a su honorabilidad o, en el caso de los miembros del consejo de administración, a su capacidad para ejercer un buen gobierno. La comunicación deberá realizarse en un plazo máximo de quince días hábiles desde que se tuviera, o debiera haber tenido, conocimiento del hecho. La autoridad competente evaluará si dichos cambios afectan al resultado de la evaluación realizada previamente.

<sup>36</sup> Así, por ejemplo, el artículo 7.2 de la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, prevé que a los *establecimientos financieros de crédito* les sea de aplicación la regulación sobre participaciones significativas, idoneidad e incompatibilidad de altos cargos, gobierno corporativo y solvencia contenida en la LOSSEC. En relación a las *entidades de dinero electrónico*, el artículo 2.1. n del Real Decreto 778/2012, de 4 de mayo, de régimen jurídico de las entidades de dinero electrónico prevé que a efectos de acreditar la honorabilidad, conocimientos y experiencia de los administradores y directores generales responsables de la prestación de los servicios así como los documentos acreditativos de su honorabilidad y de que tienen

así, a los efectos que aquí interesan nos vamos a centrar en la concurrencia de esta exigencia en los altos cargos de las referidas entidades.

la experiencia y poseen los conocimientos necesarios para la emisión de dinero electrónico *la valoración de estos requisitos se ajustará a los criterios y procedimientos de control de la honorabilidad y conocimientos y experiencia establecidos en los artículos 29, 30 y 31, apartados 1 y 2, del Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito.* Para las entidades de pago se dispone también que los anteriormente referidos preceptos sean de aplicación para valorar que en administradores de la entidad de pago y de los directores generales responsables de la gestión de los servicios de pago concurre el requisito de honorabilidad, y de que tienen la experiencia y poseen los conocimientos necesarios para la prestación de servicios de pago. Así resulta del artículo 2.1.n del Real Decreto 736/2019, de 20 de diciembre, de régimen jurídico de los servicios de pago y de las entidades de pago y por el que se modifican el Real Decreto 778/2012, de 4 de mayo, de régimen jurídico de las entidades de dinero electrónico, y el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. Los requisitos de idoneidad que han de concurrir en los miembros del consejo de administración, directores generales o asimilados, así como en las personas que ocupen puestos claves para el desarrollo diario de la actividad de la entidad para las *sociedades de tasación* se recogen en el artículo 3.1.g del Real Decreto 775/ 1997, de 30 de mayo, sobre el régimen jurídico de homologación de los servicios y sociedades de tasación (la redacción de este precepto en su literalidad aún remite, empero, a las exigencias resultantes del artículo 2 del derogado Real Decreto 124/1995, de 14 de julio, sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito). Por su parte, y en relación ahora a las *sociedades de garantía recíproca*, el artículo 43.2 de la Ley 1/1994, de 11 de marzo, sobre el Régimen Jurídico de las Sociedades de Garantía Recíproca dispone que *[T]odos los miembros del Consejo de Administración de las sociedades de garantía recíproca deberán ser personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional, poseer conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones y estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad. Los requisitos de honorabilidad y conocimiento y experiencia deberán concurrir también en los directores generales o asimilados, así como en los responsables de las funciones de control interno y en las personas que ocupen puestos claves para el desarrollo diario de la actividad de la entidad. A estos efectos, la valoración de la idoneidad se ajustará a los criterios y procedimientos de control de la honorabilidad, experiencia y buen gobierno establecidos con carácter general para las entidades de crédito.* Esta previsión de la Ley 1/1994 fue introducida por la Ley 5/2015, de 27 de abril de fomento de la financiación empresarial. El art. 7.2 de la Ley 5/ 2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial se prevé que a *los establecimientos financieros y de crédito* les sean de aplicación las disposiciones contenidas en la LOSSEC y en su desarrollo reglamentario relativas a participaciones significativas, idoneidad e incompatibilidades de altos cargos, gobierno corporativo y solvencia, así como la normativa de transparencia, mercado hipotecario, régimen concursal y prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo prevista para las entidades de crédito. A diferencia de las entidades de crédito, los establecimientos financieros y de crédito que se regulan en la ya referida Ley 5/2015 de 27 de abril y en el Real Decreto Ley 692/1996, de 29 de abril, no pueden recibir depósitos u otros fondos reembolsables del público. Su actividad se limita a la concesión de crédito. Así, el art. 6.1 de la Ley 5/2015 de 27 de abril prevé que Podrán constituirse como establecimientos financieros de crédito aquellas empresas que, sin tener la consideración de entidad de crédito y previa autorización del Ministro de Economía y Competitividad, se dediquen con carácter profesional a ejercer una o varias de las siguientes actividades: a) La concesión de préstamos y créditos, incluyendo crédito al consumo, crédito hipotecario y financiación de transacciones comerciales. b) El “factoring”, con o sin recurso, y las actividades complementarias de esta actividad, tales como las de investigación y clasificación de la clientela, contabilización de deudores, y en general, cualquier otra actividad que tienda a favorecer la administración, evaluación, seguridad y financiación de los créditos que les sean cedidos.c) El arrendamiento financiero, con inclusión de las siguientes actividades complementarias: *1.ª Actividades de mantenimiento y conservación de los bienes cedidos.2.ª Concesión de financiación conectada a una operación de arrendamiento financiero, actual o futura. 3.ª Intermediación y gestión de operaciones de arrendamiento financiero. 4.ª Actividades de arrendamiento no financiero que podrán complementar o no con una opción de compra. 5.ª Asesoramiento e informes comerciales.* d) Las de concesión de avales y garantías, y suscripción de compromisos similares. e) La concesión de hipotecas inversas, incluyendo las reguladas en la disposición adicional primera de la Ley 41/2007, de 7 de diciembre, por la que se modifica la Ley 2/1981, de 25 de marzo, de Regulación del Mercado Hipotecario y otras normas del sistema hipotecario y financiero,

Llegado el momento de determinar quiénes han de quedar sujetos a la evaluación de idoneidad en relación a los altos cargos de las entidades de crédito, el artículo 24.1. I LOSSEC parte de referir esta exigencia al consejo de administración y a quienes lo integran. Las entidades de crédito deberán contar con un consejo de administración *formado por personas que reúnan los requisitos de idoneidad necesarios para el ejercicio de su cargo*. Cuando los consejeros sean personas jurídicas, los requisitos de idoneidad deberán concurrir igualmente en las personas físicas que las representen en el consejo de administración (artículo 24.2 LOSSEC y norma 30.a de la Circular 2/2016 del Banco de España).

Pero, igualmente, estas exigencias de honorabilidad, conocimiento y experiencia han de concurrir en los directores generales o asimilados de las entidades de crédito, así como en los responsables de las funciones de control interno y otros puestos claves para el desarrollo diario de la actividad financiera de la entidad de crédito (artículo 24.2 LOSSEC; artículo 29.1 Real Decreto 84/2015).

En relación a quienes hayan de ser considerados sujetos asimilados a los directores generales, el artículo 6.6 LOSSEC, al que también remite la norma 30. b de la Circular 2/2016 del Banco de España, señala que *[A] los efectos de lo previsto en esta Ley, se entenderán por asimilados a los directores generales: a) Aquellas personas que desarrollen en la entidad de crédito funciones de alta dirección bajo la dependencia directa de su órgano de administración o de comisiones ejecutivas o consejeros delegados del mismo, y las personas que dirijan las sucursales de entidades de crédito extranjeras en España. b) Aquellas personas que reuniendo los requisitos de dependencia anteriores, limiten sus funciones de alta dirección a un área de actividad específica, siempre que se integren en una estructura organizativa de dirección que asuma al máximo nivel la gestión diaria de la entidad. c) Aquellas personas que tuvieran un contrato de trabajo de alta dirección sujeto al Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección.*

Se prevé que los parámetros que permitan la valoración de la concurrencia de los criterios de idoneidad se determinen en función de la naturaleza, escala y complejidad de las funciones desempeñadas por los miembros del consejo de administración, directores generales o asimilados, responsables de funciones de control

---

de regulación de las hipotecas inversas y el seguro de dependencia y por la que se establece determinada norma tributaria. Asimismo, los establecimientos financieros de crédito podrán desarrollar las demás actividades accesorias que resulten necesarias para el desempeño de las actividades anteriores, en los términos que se prevean en sus Estatutos sociales. Del mismo modo, las exigencias de honorabilidad que resultan del art. 24.3 LOSSEC han de concurrir en los administradores y directores generales de las entidades de pagos en atención a la previsión contenida en el art. 12.c del Real Decreto Ley 19/ 2018, de 23 de noviembre, de servicios de pago y otras medidas urgentes en materia financiera.

interno y otros puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de la sociedad dominante de una entidad de crédito (artículo 29.1.II Real Decreto 84/2015).

Las exigencias de idoneidad a que se sujeta la autorización para el ejercicio de la actividad de intermediación en el crédito ha de concurrir tanto a individualmente en los integrantes del consejo de administración de las de crédito como, igualmente, en relación al consejo de administración en su conjunto. El consejo de administración como órgano encargado de gestionar las entidades de créditos debe reunir, por lo tanto, los conocimientos, competencias y experiencia suficientes en el gobierno de entidades de crédito para comprender adecuadamente las actividades de la entidad, incluidos sus principales riesgos y asegurar la capacidad efectiva del consejo de administración para tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio de la entidad (art.24.1.II LOSSEC y norma 32.2.III Circular 2/2016 del Banco de España).

#### 4.2. Requisitos de idoneidad

Los requisitos de idoneidad no son los mismos para los miembros del consejo de administración que para los demás altos cargos de las entidades de crédito. En relación a los miembros del consejo de administración su evaluación de idoneidad se construye sobre tres parámetros: una reconocida honorabilidad comercial y profesional, tener conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones y, una tercera, estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad (artículo 24.1.I LOSSEC).

La idoneidad de los directores generales o asimilados, así como en los responsables de las funciones de control interno y otros puestos claves para el desarrollo diario de la actividad financiera de las entidades de crédito se ponderará atendida su honorabilidad, conocimiento y experiencia (artículo 24.2. LOSSEC).

##### *4.2.1. Requisitos de honorabilidad comercial y profesional*

La valoración de la conducta personal, comercial y profesional de los integrantes del consejo de administración y de los altos cargos de las entidades de crédito se realiza con una finalidad de control prudencial, honorabilidad comercial y profesional. Evaluar si concurre la exigencia de honorabilidad comercial y profesional resulta, en definitiva, en una valoración reputacional justificada en evitar que accedan a la gobernanza de las entidades de crédito personas que, atendida la que ha sido su conducta en su desempeño profesional, es previsible que no vayan a estar

en condiciones de desarrollar una gestión sana y prudente de las entidades de crédito (art. 24.3.a LOSSEC)<sup>37</sup>.

El parámetro valorativo para dar por cumplida esta exigencia de honorabilidad comercial y profesional es severo atendida la importancia sistémica de las entidades de crédito en los mercados financieros. La actividad de intermediación en el crédito se asienta sobre la confianza de los depositantes e inversores. Se prevé, por lo tanto, que los altos cargos de las entidades de crédito cuenten con una *reconocida* honorabilidad comercial y profesional (artículo 24.1.I LOSSEC). Insistiendo en la cualificación del reconocimiento reputacional a que se sujeta el cumplimiento de este requisito, se señala que *[C]oncorre honorabilidad en quienes hayan venido mostrando una conducta comercial y profesional que no arroje dudas sobre su capacidad para desempeñar una gestión sana* (así artículo 24.3 a LOSSEC).

Mediante el desarrollo reglamentario de la LOSSEC se introducen criterios indiciarios que facilitan la evaluación de la concurrencia de esta exigencia reputacional cualificada. Si bien en algunos casos la comprobación de estas pautas se objetiva en otros supuestos, sin embargo, no es así.

En algunos casos se podrá comprobar la que haya sido la conducta del personal de alta dirección en atención a las correspondientes sentencias o resoluciones administrativas. Así sucede, por ejemplo, en relación al supuesto en que el evaluado hubiera sido inhabilitado en un concurso culpable. Bastará con comprobar el contenido de la sentencia de calificación culpable del concurso para determinar si concurre la previsión contenida en el artículo 30.2.a del Real Decreto 84/2015. Esto es, si el evaluado afectado por la sentencia de calificación se encuentra aún inhabilitado para administrar bienes ajenos y para representar a cualquier persona, física o jurídica, en los términos ahora acogidos en el artículo 455.2.2º del Texto Refundido de la Ley Concursal. Este período de inhabilitación como consecuencia de la calificación culpable del concurso puede tener una duración de entre dos y quince años dependiendo de la gravedad de los hechos<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> La Guía para la evaluación de idoneidad del Banco Central Europeo en su redacción actualizada a mayo de 2018 de conformidad con las directrices conjuntas de la AEVM y la ABE sobre idoneidad señala que *se considerará que una persona designada tiene buena reputación cuando no existan pruebas que sugieran lo contrario ni motivos para albergar dudas razonables al respecto*.

<sup>38</sup> Atendida la extensión de la inhabilitación concursal, que se refiere a la administración de bienes ajenos y la representación de personas físicas o jurídicas, puede plantearse la duda de si este descrédito reputacional es susceptible de ser aplicado cuando la persona que se somete a evaluación va a desarrollar tareas en la entidad de crédito que no inciden en los ámbitos referidos. Una lectura restrictiva de la extensión de esta previsión pudiera estar justificada en la circunstancia de que, en definitiva, no cabe una interpretación extensiva de las disposiciones limitativas de derechos como son el de libertad de empresa o el del libre ejercicio profesional. También si se tiene presente la circunstancia de que en la valoración de los requisitos de idoneidad han de tenerse en cuenta la naturaleza, escala y complejidad de las funciones desempeñadas por los evaluados (artículo 29.1.II Real Decreto 84/2015). Ahora bien, esta previsión incide, a mi juicio, en el ámbito de la valoración de cuál

Lo mismo sucede en relación a las sanciones administrativas o a las condenas por delitos o faltas. Su existencia permite advenir, al menos, la concurrencia de situaciones que inciden negativamente en la honorabilidad comercial y profesional de los evaluados ex artículo 30.2.b del Real Decreto 84/2015. Ahora bien, la concurrencia de estas sanciones o condenas no es elemento suficiente para que, en su caso, se evalúe negativamente la idoneidad por falta de honorabilidad del alto cargo. Se procederá a una valoración de cómo afectan a la honorabilidad profesional y empresarial del evaluado los hechos enjuiciados, las infracciones administrativas y los tipos penales por los que hubiera sido sancionado o condenado, los atenuantes que puedan concurrir y, también, su conducta posterior tras la comisión del delito de la falta. Incluso se tendrán en cuenta, llegado el caso, otras circunstancias como la prescripción de los hechos ilícitos de naturaleza penal o administrativa o la posible extinción de la responsabilidad penal<sup>39</sup>. En la valoración de la concurrencia de honorabilidad comercial y profesional también se tendrá en cuenta la existencia de investigaciones relevantes y fundadas en el ámbito penal o administrativo en relación a los hechos mencionados (artículo 30.2.c del Real Decreto 84/2015)<sup>40</sup>.

A los efectos de valorar las anteriores circunstancias, la entidad de crédito habrá de remitir al Banco de España un certificado de antecedentes penales de la persona objeto de valoración. Por su parte el Banco de España, en relación a las sanciones

---

haya sido la conducta del evaluado. No debe olvidarse que estamos en sede de valoración de la honorabilidad comercial y profesional y no de evaluación de conocimientos y experiencia. Y en este sentido la calificación culpable del concurso parte de la concurrencia de una conducta dolosa o gravemente culpable en las personas afectadas por la sentencia de calificación. Circunstancias estas relevantes en términos reputacionales en el ámbito en que ahora nos movemos toda vez que, precisamente, junto a esta subjetiva la calificación culpable del concurso se anuda a las resultas de esta conducta antijurídica: la generación o el agravamiento de la insolvencia del concursado (art. 442 TRLC).

<sup>39</sup> El artículo 30.1. b del Real Decreto 84/2015 dispone que cuando el evaluado en concepto de honorabilidad comercial o profesional hubiera sido condenado por la comisión de delitos o faltas o hubiera sido sancionado administrativamente se tendrá en cuenta: 1º [E] carácter doloso o imprudente del delito, falta o infracción administrativa; 2º [S]i la condena o sanción es o no firme; 3º [L]a gravedad de la condena o sanción impuesta; 4º [L]a tipificación de los hechos que motivaron la condena o sanción, especialmente si se tratase de delitos contra el patrimonio, blanqueo de capitales, contra el orden socioeconómico y contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social, o supusiesen infracción de las normas reguladoras del ejercicio de la actividad bancaria, de seguros o del mercado de valores, o de protección de los consumidores; 5º [S]i los hechos que motivaron la condena o sanción se realizaran en provecho propio o en perjuicio de los intereses de terceros cuya administración o gestión de negocios le hubiese sido confiada, y en su caso, la relevancia de los hechos por los que se produjo la condena o sanción en relación con las funciones que tenga asignadas o vayan a asignarse al cargo en cuestión en la entidad de crédito; 6º [L]a prescripción de los hechos ilícitos de naturaleza penal o administrativa o la posible extinción de la responsabilidad penal; 7º [L]a existencia de circunstancias atenuantes y la conducta posterior desde la comisión del delito o infracción; 8º [L]a reiteración de condenas o sanciones por delitos, faltas o infracciones.

<sup>40</sup> El Banco de España ha elaborado un cuestionario de honorabilidad y buen gobierno con la finalidad recoger datos en relación con los requisitos de honorabilidad comercial y profesional y de buen gobierno de los administradores, directores generales o asimilados, responsables de las funciones de control interno y otros puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de las entidades supervisadas. Se puede acceder al cuestionario en [https://sedeelectronica.bde.es/f/websede/content/IFI/Tramites/Archivos/Ficheros/Cuestionario\\_honorabilidad\\_buen\\_gobierno.pdf](https://sedeelectronica.bde.es/f/websede/content/IFI/Tramites/Archivos/Ficheros/Cuestionario_honorabilidad_buen_gobierno.pdf)

administrativas, consultará las bases de datos de la Autoridad Bancaria Europea, la Autoridad Europea de Valores y Mercados y la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación. Llegado el caso podrá establecer un comité de expertos independientes al objeto de informar los expedientes de valoración en los que concurra condena por delitos o faltas (artículo 30.2 *i.f.* del Real Decreto 84/2015 y norma 33.2 de la Circular 2/2016 del Banco de España).

#### 4.2.2. *Requisitos de conocimiento y experiencia*

Además de la exigencia de una buena reputación, la idoneidad de los miembros del consejo de administración, incluidas las personas físicas que representen a los consejeros personas jurídicas, a título singular y en su conjunto demanda unos conocimientos, competencias y experiencia suficiente en el gobierno de las entidades de crédito para comprender adecuadamente las actividades de la entidad, incluidos sus principales riesgos. Estas exigencias son predicables, asimismo de los directores generales o asimilados, así como de los responsables de las funciones de control interno y otros puestos clave para el desarrollo diario de la actividad financiera de la entidad de crédito (artículos 24.1 y 24.2 LOSSEC<sup>41</sup>).

Conforme a los artículos 24.3.b LOSSEC y 31.1 del Real Decreto 84/2015, a los efectos de valoración del conocimiento, se estará a que las personas objeto de evaluación cuenten con una formación del nivel y perfil adecuados. En particular en las áreas de banca y servicios financieros.

En lo que a la experiencia se refiere, se tiene en cuenta su experiencia práctica derivada de los puestos ocupados anteriormente durante períodos de tiempo suficientes. El artículo 31.2.I del Real Decreto 84/2015 incide en que en la valoración de la experiencia práctica y profesional habrá de prestarse especial atención *a la naturaleza y complejidad de los puestos desempeñados, las competencias y poderes de decisión y responsabilidades asumidas, así como el número de personas a su cargo, el conocimiento técnico alcanzado sobre el sector financiero y los riesgos que deben gestionar*<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> El artículo 91.1 CRD IV dispone cómo *[L]os miembros del órgano de dirección deberán tener en todo momento la oportuna reputación, así como los conocimientos, competencias y experiencia indispensables para ejercer sus funciones.*

<sup>42</sup> Vid., asimismo, La Guía para la evaluación de la idoneidad del Banco Central Europeo en su versión de 2018 que distingue entre experiencia bancaria teórica y experiencia práctica. La experiencia bancaria teórica se refiere a los conocimientos y competencias obtenidos en los estudios y formación de los evaluados. En relación a estos estudios y formación se recoge en la Guía que se espera de todos los miembros del consejo de administración que cuenten con una experiencia teórica básica que les permita comprender las actividades y los riesgos principales de la entidad. En este sentido se recoge que esta experiencia teórica básica ha de ir referida a banca y mercados financieros; marco regulatorio y requisitos legales; planificación estratégica y

Para la evaluación del conocimiento y la experiencia de las personas designadas, el Banco Central Europeo en su Guía para la evaluación de idoneidad en su redacción actualizada a mayo de 2018 propone unos umbrales de referencia. Si se alcanzan los referidos umbrales se presume que la persona designada posee experiencia suficiente, salvo indicación en contrario<sup>43</sup>. Se indica, no obstante, que la circunstancia de que no se alcancen los umbrales de referencia no ha de suponer en sí mismo que el evaluado haya de ser necesariamente declarado inidóneo. Cabe la realización de una evaluación complementaria si la entidad lo justifica adecuadamente.

Esta última posibilidad de realización de una evaluación complementaria que se recoge en la Guía del Banco Central Europeo enlaza, asimismo, con la previsión acogida en el artículo 24.1.II LOSSEC. La realización de una evaluación complementaria se justifica atendida la circunstancia de que el consejo de administración debe velar porque los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de experiencias y de conocimientos, faciliten la selección de consejeras y, en general no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna<sup>44</sup>.

comprensión de la estrategia o plan de negocio de una entidad de crédito y su aplicación; gestión de pagos (identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los principales tipos de riesgos de una entidad de crédito) incluida la experiencia relacionada directamente con las responsabilidades del evaluado; contabilidad y auditoría; evaluación de la eficacia de los sistemas de una entidad de crédito, garantizando una gobernanza, vigilancia y controles eficaces; interpretación de la información financiera de una entidad de crédito que permita la identificación de las cuestiones clave y la adopción de controles y medidas adecuados.

<sup>43</sup> Así se diferencia entre los umbrales de experiencia suficiente para el órgano de dirección en su función de dirección:

<i>Consejero Delegado</i>	<i>Miembro</i>
<p>Ejecutivo: diez años (1) de experiencia práctica reciente en áreas relacionadas con banca o servicios financieros, que debe incluir una proporción significativa en puestos de alta dirección (2).</p> <p>(1) Con antigüedad no superior a dos años. (2) Al menos con un nivel por debajo del órgano de dirección en su función de dirección.</p>	<p>Ejecutivo: cinco años de experiencia práctica reciente en áreas relacionadas con banca o servicios financieros en puestos de alta dirección (2).</p>
<i>Presidente</i>	<i>Miembro</i>
<p>No ejecutivo: diez años (1) de experiencia práctica relevante reciente, que debe incluir una proporción significativa en puestos de alta dirección y experiencia teórica sustantiva en banca u otro ámbito relevante similar.</p> <p>(1) Al evaluar la relevancia, debe considerarse la similitud en el tamaño y la complejidad de las entidades en que se haya obtenido la experiencia previa. (2) Uno o dos niveles por debajo del órgano de dirección en su función de dirección.</p>	<p>No ejecutivo: tres años de experiencia práctica relevante reciente en puestos directivos de alto nivel (2) (incluida experiencia teórica en banca). La experiencia práctica en el sector público o académico también podría ser relevante dependiendo del puesto desempeñado.</p>

<sup>44</sup> Recuérdese cómo el artículo 91.1 CRD IV [L]a composición general del órgano de dirección reflejará de forma adecuada una amplia gama de experiencias.

#### 4.2.3. Capacidad para ejercer un buen gobierno corporativo

Para que se reputen idóneos, los miembros del consejo de administración han de estar en condiciones de ejercer un buen gobierno corporativo (artículos 24.1 LOSSEC, 32 del Real Decreto 84/2015 y de norma 32.1 de la Circular 2/2016)<sup>45</sup>. Para dar cumplimiento a esta exigencia, la LOSSEC prevé que deba tenerse en cuenta la existencia de potenciales conflictos de interés y la capacidad de dedicar tiempo suficiente para llevar a cabo las funciones que tienen encomendadas (artículos 24.3.c LOSSEC y 32 del Real Decreto 84/ 2015<sup>46</sup>). La evaluación de la concurrencia de potenciales conflictos de interés que generen influencias indebidas de terceros tiene un carácter instrumental. La prevención de estas situaciones de conflicto de interés se orienta a salvaguardar la capacidad efectiva de consejeros y consejo de administración en su conjunto para tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio de la entidad (artículo 24.1.II LOSSEC)<sup>47</sup>.

Para ello se tendrán presentes 1º *[L]os cargos desempeñados en el pasado o en el presente en la misma entidad o en otras organizaciones privadas o públicas;* 2º *[U]na relación personal, profesional o económica con otros miembros del consejo de administración de la entidad, de su matriz o de sus filiales;* 3º *[U]na relación personal, profesional o económica con los accionistas que ostenten el control de la entidad, de su matriz o de sus filiales* (artículo 32.1 del Real Decreto 84/2015).

<sup>45</sup> La CRDIV en su artículo 91.8 recoge cómo *[C]ada uno de los miembros del órgano de dirección actuará con honestidad, integridad e independencia de ideas, evaluando y cuestionando, en su caso, de manera efectiva las decisiones de la alta dirección y vigilando y controlando de manera efectiva el proceso o de decisión de la dirección.* Por su parte, el artículo 91. 2. de la CRD IV prevé que *[T]odos los miembros del órgano de dirección dedicarán tiempo suficiente al desempeño de sus funciones en la entidad.*

<sup>46</sup> La lectura del artículo 29.1.I del Real Decreto 84/2015 es un tanto confusa ya que realiza una genérica remite a los requisitos de idoneidad contemplados en el título I capítulo IV de la LOSSEC tanto a los miembros del consejo de administración como a los directores generales y asimilados. Esto pudiera inducir a pensar que el precepto reglamentario extiende el ámbito subjetivo de requisito de la capacidad para el ejercicio del buen gobierno también a los directores generales y asimilados. Precisamente del contenido del Capítulo IV del título I de la LOSSEC resulta esta discriminación que se ve ratificada cuando el artículo 32.1 del Real Decreto 84/2015 limita los criterios de valoración de la capacidad para ejercer un buen gobierno de la entidad a los miembros del consejo de administración.

<sup>47</sup> Ya hemos señalado que, con carácter general, las exigencias de idoneidad acogidas en la LOSSEC y el Real Decreto 84/2015 son de aplicación a las cajas de ahorros atendida su consideración como entidades de crédito. La Ley 26/2013 también establece especialidades en materia de incompatibilidades para los integrantes de los órganos de gobierno y para los vocales de la comisión de control de las cajas de ahorros en sus artículos 2.3 y 2.4 (*vid.* también artículo 25 Ley 26/2013). En el artículo 2.3 de la Ley 26/2013 se proscribe *el ejercicio del cargo de miembro de los órganos de gobierno de una caja de ahorros será incompatible con el de todo cargo político electo y con cualquier cargo ejecutivo en partido político, asociación empresarial o sindicato.* Por su parte del artículo 2.4 de la Ley 26/2013 resulta que el ejercicio del cargo de miembro de los órganos de gobierno de una caja de ahorros *es incompatible con el de alto cargo de la Administración General del Estado, la Administración de las comunidades autónomas y la Administración local, así como de las entidades del sector público, de derecho público o privado, vinculadas o dependientes de aquellas.* Esta incompatibilidad se extiende durante los dos años siguientes a la fecha del cese de los altos cargos.

El Banco Central Europeo en su Guía para la evaluación de la idoneidad actualizada en mayo de 2018 advierte que la existencia de un conflicto de interés *per se* no resulta, en todo caso, en la falta de idoneidad de la persona designada. Esto sólo sucederá en los supuestos en que el conflicto de interés resulte en un riesgo importante cuya prevención no fuera posible, ni tampoco resulte viable que se mitigue adecuadamente o que se gestione el conflicto de conformidad con las políticas de la entidad revisada.

En cuanto a las políticas que podrían implantarse por la entidad de crédito para tratar de superar la situación de conflicto de interés en los supuestos en que su gravedad resulte en la falta de idoneidad de la persona propuesta, el Banco Central Europeo en su labor de autorización y supervisión incide en su Guía en la inclusión de medidas como *la prohibición de participar en las reuniones o en la adopción de decisiones relativas a un interés específico conocido; la dimisión de su cargo; el seguimiento específico por la entidad supervisada; la comunicación específica a la autoridad competente de una situación concreta; la imposición de un período de incompatibilidad para la persona designada; la obligación de la entidad supervisada de publicar información sobre el conflicto de intereses; la aplicación del principio de plena competencia; la aprobación específica por el órgano de dirección en su conjunto de que una determinada situación continúe.*

La posible superación del conflicto de interés mediante la incorporación de estas medidas la sujeta el Banco Central Europeo en su Guía a un juicio de suficiencia. De este modo, si a su juicio no fueran bastantes como para gestionar adecuadamente los riesgos planteados por el conflicto de intereses, la persona designada no podrá considerarse idónea.

En lo que a la exigencia de dedicación de tiempo se refiere, serán idóneas las personas designadas que puedan dedicar tiempo suficiente para realizar las funciones que tienen encomendadas (artículos 24.3.c LOSSEC y 33.1 del Real Decreto 84/015). Esta exigencia de dedicación temporal me parece que puede ponerse en conexión con las previsiones acogidas en el artículo 26 LOSSEC que establece el régimen de incompatibilidades y limitaciones. En efecto, el tiempo que el personal que se ocupa de la alta dirección de las entidades de crédito puede depender, entre otras circunstancias, tanto de los cargos que como también de la importancia de las entidades en que los ocupen<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> La CRD IV en su artículo 91.2 prevé que todos los miembros del órgano de dirección estén en condiciones de poder dedicar tiempo suficiente al desempeño de sus funciones en la entidad. Por su parte, el artículo 91.3 de la misma Directiva limita el número de cargos que puede ocupar un miembro del órgano de dirección de una

Según el artículo 26.1.I LOSSEC, corresponde al Banco de España la determinación del número máximo de cargos que un miembro del consejo de administración o un director general o asimilado puede ocupar simultáneamente teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la entidad de crédito y la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades.

Con carácter general<sup>49</sup>, el artículo 26.1.II LOSSEC determina que los miembros del consejo de administración y los directores generales y asimilados de entidades de crédito mayores<sup>50</sup>, más complejas o de naturaleza más singular no podrán ocupar al mismo tiempo más cargos que los previstos en una de las siguientes combinaciones: a) un cargo ejecutivo junto con dos cargos no ejecutivos b) cuatro cargos no ejecutivos. A efectos de interpretar estas previsiones, la Circular 2/2016 del Banco de España especifica que *se entiende por cargos ejecutivos aquellos que desempeñen funciones de dirección, cualquiera que sea el vínculo jurídico que les atribuya estas funciones*<sup>51</sup>. Igualmente, en la referida circular se explica que se computa como un solo cargo el conjunto de los cargos ejecutivos o no ejecutivos que se ocupen dentro del mismo grupo<sup>52</sup>. También se establece que como un solo cargo se computará el conjunto de cargos ejecutivos o no ejecutivos ocupados dentro de entidades que

---

entidad importante por su tamaño, su organización interna y por la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades. Así pues, se introducen tanto criterios cuantitativos como cualitativos de dedicación. Dejando al margen los puestos directivos en organizaciones que no persigan predominantemente fines comerciales, artículo 91.5 CRD IV, se prevé que en la Directiva. De este modo, artículo 91.3 CRD IV, [E] número de direcciones que un miembro del órgano de dirección pueda ocupar simultáneamente se determinará teniendo en cuenta las circunstancias particulares y la naturaleza, dimensión y complejidad de las actividades de la entidad. A menos que representen al Estado miembro, los miembros del órgano de dirección de entidades importantes por su tamaño, su organización interna y por la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades, no ocuparán a partir del 1 de julio de 2014, más cargos simultáneos que los previstos en una de las siguientes combinaciones de direcciones: a) una dirección ejecutiva junto con dos direcciones no ejecutivas; b) cuatro direcciones no ejecutivas.

El artículo 91.4 continúa señalando que [A] efectos del apartado 3 se contabilizarán como una sola dirección los siguientes cargos: a) las direcciones ejecutivas o no ejecutivas ocupadas dentro del mismo grupo; b) las direcciones ejecutivas o no ejecutivas ocupadas dentro de: i) entidades que formen parte del mismo sistema institucional de protección, siempre que se cumplan las condiciones previstas en el artículo 113, apartado 7, del Reglamento (UE) no 575/2013, o ii) empresas (incluidos los entes no financieros) en las que la entidad posea una participación cualificada.

<sup>49</sup> Se dispone un régimen específico para los administradores designados en una medida de sustitución de administradores en los términos acogidos en el Capítulo V del Título III LOSSEC. Esto es, en los casos e que se hubiera intervenido una entidad de crédito o se hubiera sustituido provisionalmente su órgano de administración o de uno o varios de sus miembros.

<sup>50</sup> La consideración como entidad de crédito mayor la norma 34.1 de la Circular 2/2016 del Banco de España refiere a 10.000 millones de euros el valor del volumen total de activos de una entidad a nivel individual a la fecha de cierre de los dos ejercicios inmediatamente anteriores a la propuesta de designación a que se refiere el artículo 26.1.II LOSSEC. También se dispone en la norma 34.1 que en el caso de que no se cuenten con datos referidos al volumen total de activos de dos ejercicios por tratarse de entidades de crédito de nueva creación, se considerarán los datos de cierre de un ejercicio, y en caso de no existir, los datos de cierre del último trimestre.

<sup>51</sup> Así la norma 34.1. de la Circular 2/2016 del Banco de España.

<sup>52</sup> Norma 34.2.a de la Circular 2/2016 del Banco de España.

formen parte del mismo sistema institucional de protección, siempre que se cumplan las condiciones previstas en el artículo 113.7 CRR<sup>53</sup>. También se prevé que se compute como un solo cargo el conjunto de los cargos ejecutivos o no ejecutivos ocupados dentro de las sociedades mercantiles en al que la entidad posea una participación significativa en los términos acogidos por el artículo 4.1 (36) CRR<sup>54</sup>.

## 5. INFRACCIONES

El artículo 91 LOSSEC clasifica las infracciones de sus previsiones regulatorias como muy graves, graves y leves. El incumplimiento de los requisitos de idoneidad por parte de los miembros de los órganos de dirección, directores generales o asimilados y otras personas que desempeñen puestos claves se considera grave (así artículo 93.t. LOSSEC). Ahora bien, si el incumplimiento no se subsana tras la remisión del correspondiente requerimiento cuando el Banco de España lo hubiera apreciado, la infracción se convierte en muy grave (artículo 92.w LOSSEC).

El contenido de las sanciones que pueden imponerse a las entidades de crédito infractoras resultantes de las infracciones graves y muy graves de las exigencias regulatorias acogidas en la LOSSEC se determinan en sus artículos 98 y 97 respectivamente. Conviene llamar la atención sobre la circunstancia de que, conforme a las previsiones contenidas en los artículos 101 y 100 LOSSEC, además de las sanciones que hayan de soportar las entidades de crédito infractoras también pueden ser sancionados quienes, ejerciendo cargos de administración o dirección, de hecho o de derecho, hubieran sido los responsables de la infracción.

---

<sup>53</sup> Norma 34.2.b de la Circular 2/2016 del Banco de España. Los sistemas institucionales de protección, también conocidos como “fusiones frías”, se introdujeron por la ya citada Directiva 2006/48/CE. Este sistema se habilitó para que las entidades de crédito integradas en el sistema institucional puedan compartir liquidez y riesgo. De este modo, y tal y como se dispone en el artículo 113.7 del CRR, las entidades que se integren en los sistemas institucionales pueden quedar exoneradas, previa autorización de la autoridad competente, de determinadas exigencias relativas a su exposición al riesgo. El régimen jurídico de los sistemas institucionales de protección en nuestro Derecho se recoge en la Disposición adicional quinta LOSSEC.

<sup>54</sup> Así Norma 34.2.c de la Circular 2/2016 del Banco de España. Tal y como resulta de la definición contenida en el artículo 4.1. (36) CRR por participación cualificada se entiende *una participación directa o indirecta en una empresa que represente el 10 % o más del capital o de los derechos de voto o que permita ejercer una influencia notable en la gestión de dicha empresa.*



## CAPÍTULO 23

### APORTACIONES A LA INVESTIGACIÓN Y A LA TRANSFERENCIA DE RESULTADOS, A TRAVÉS DEL *DEA*\*

Lourdes Torres

Vicente Pina

#### 1. INTRODUCCIÓN

No creo que sea la primera persona en opinar que Vicente Salas es uno de los mejores profesores e investigadores de las áreas de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza, y de la universidad española en general. Sus premios así lo acreditan y le hacen justicia. Además, ha desarrollado otras actividades de primer nivel en el Banco de España, integrando de esta forma su faceta docente e investigadora con la aplicación práctica y profesional de sus conocimientos. Pero como el repaso de su *curriculum vitae* ya se realizará en otro apartado de este merecido homenaje, vamos a centrarnos en su aportación a una de las líneas de trabajo de más éxito de nuestro entorno de investigación.

Para mí, para nosotros, Vicente Salas ha sido un estímulo que se concretó en varias colaboraciones, que son una muestra de la buena sintonía y confianza mutua en materias afines y enfoques sobre el sector público. Por una parte, en dos másteres sobre gestión pública en la Universidad de Zaragoza, promovidos por la DGA y dirigidos por él, en los que colaboré en los módulos sobre contabilidad pública. Por otra, en una Jornada de investigación sobre privatización de empresas y descentralización de servicios públicos, en la que colaboró él, como uno de los expertos invitados. Y, especialmente, quiero destacar su aportación en el comienzo de una línea de investigación sobre eficiencia en el sector público, que tuvo un impacto destacado y que generó posteriormente transferencia de conocimiento a través de contratos con varias instituciones.

Así, colaboré por invitación suya en el Máster en Gestión Sanitaria en los cursos 2007-2008 y 2008-2009, y en el Máster en Gestión Pública en los cursos 2009-2010

---

\* Con nuestro más sincero agradecimiento a Vicente Salas.

y 2010-2011, siendo tutora de dos TFM sobre *Diseño de un sistema de contabilidad analítica para el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud* y sobre *Eficiencia de las Oficinas Tributarias*. Por su parte, quiero destacar su inestimable colaboración en la jornada que organizamos en el Edificio Pignatelli en Zaragoza, y en la posterior monografía de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) sobre *Privatización de empresas y Descentralización de Servicios Públicos*, en la que realizó una aportación titulada *Privatización y Competencia* (Salas, 1998), donde esbozaba su siempre interesante punto de vista sobre el nuevo diseño institucional que emergía en esos años en la provisión de servicios públicos.

Pero, como digo, la aportación más importante de las varias que recibimos de Vicente Salas, fue una orientación general sobre eficiencia en el sector público, mientras realizaba mi Tesis Doctoral sobre auditoría operativa (de economía, eficiencia y eficacia) en las administraciones públicas a finales de los años ochenta. En una de esas conversaciones informales, tan densas y ricas en contenido que tiene la amabilidad de compartir, me facilitó el paper de Banker, Charnes, y Cooper (1984) que nos permitió complementar nuestro enfoque, centrado en los métodos de la auditoría operativa para la evaluación de la gestión de las entidades públicas, con la formalización que aporta el modelo *Data Envelopment Analysis (DEA)*, cuyo impacto ha sido de gran ayuda en el intento de medir o, al menos, de comparar la eficiencia entre entidades o servicios públicos. La línea de investigación (y de transferencia de resultados) que a continuación presentamos junto con Vicente Pina, resume diferentes aportaciones realizadas en los años noventa a varias entidades públicas que nos contrataron para realizar análisis de eficiencia, como una aproximación a las auditorías operativas, muy demandadas en esos años, pero cuya puesta en marcha planteaba diversas dificultades en la práctica como consecuencia de su novedad en España y del coste que suponen al necesitar la colaboración de equipos multidisciplinares. Actualmente, seguimos aplicando el método *DEA* en diversos estudios, entre los que destaca uno sobre colaboración público-privada y entre entidades públicas en servicios municipales en España y el Reino Unido, en el marco de uno de los paquetes de trabajo del Proyecto *Transforming into Open, Innovative and Collaborative Governments*, TROPICO, del Horizonte 2020 (<https://tropico-project.eu/>).

Precisamente, por el papel que Vicente Salas jugó en nuestros comienzos investigadores y el agradecimiento de por vida que este detalle –que probablemente para él pasó desapercibido– ha supuesto en nuestra carrera, queremos aportar nuestro granito de arena a este merecido homenaje con motivo de su jubilación.

Nuestra colaboración va, por ello, enfocada a aportar nuestra experiencia en materia de investigación y de transferencia de los resultados de la investigación al análisis de eficiencia de diferentes administraciones públicas, a través del *DEA*.

Para ello, nos centraremos en los estudios que realizamos sobre el sector sanitario –en centros de atención primaria y hospitales–, en el entorno de universidades –en departamentos universitarios– y en el entorno del transporte urbano de superficie. Todos estos trabajos fueron realizados en los años noventa por encargo de diferentes instituciones públicas. Tras una breve descripción del modelo *DEA*, y de las ventajas e inconvenientes que aporta en la medición de la eficiencia comparada de los diferentes servicios, departamentos, centros o programas (*Decision Making Units, DMU*), nos centraremos en los aspectos básicos de los estudios que realizamos en los diferentes contratos que firmamos con el Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, con la Cámara de Comptos de Navarra, la Sindicatura de Cuentas de Cataluña y el Consejo Social de la Universidad de Alcalá de Henares. Los indicadores utilizados serán un aspecto a destacar, ya que son un elemento clave para que los resultados obtenidos sean aceptados por la comunidad académica y, en este caso, por las instituciones señaladas, y para que aporten utilidad en la gestión de estas entidades, servicios y departamentos evaluados.

## 2. LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

El análisis de la eficiencia de las entidades públicas es un aspecto en el que, de forma recurrente, pero especialmente en épocas de crisis como la actual, están interesados diversos sectores de la sociedad, numerosos contribuyentes y ciudadanos, órganos de control interno y externo de las administraciones públicas, y los usuarios de la información contable pública, incluidos numerosos gestores de las mismas. En el momento actual, vuelve a haber preocupación, al menos en algunos sectores, por mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones públicas dadas las crecientes dificultades en reducir el gasto público, manteniendo el nivel de prestación de servicios en la cantidad y calidad que demandan los ciudadanos.

La inquietud e iniciativas para dotar a los centros de decisión de las entidades públicas de modernas técnicas de gestión que mejoren la asignación de recursos y contribuyan eficazmente al proceso de toma de decisiones y la medición del rendimiento de las mismas es una tarea compleja. La definición y medición de los *outputs* de la actividad pública son temas de dificultad incluso creciente a medida que la sociedad se va haciendo más compleja y va incorporando objetivos nuevos a la toma de decisiones de las administraciones públicas.

Por ello, el principal problema que encontramos en el análisis de eficiencia y de eficacia de las entidades públicas, es el diseño de indicadores que representen adecuadamente el *output* de su actividad. Al no operar en régimen de competencia, el beneficio contable no resulta un indicador representativo de la gestión realizada y la búsqueda de indicadores que sustituyan la utilidad que el beneficio contable

aporta al sector empresarial en la medida de la eficiencia y eficacia, es un reto para las entidades públicas. Esta dificultad se ve agravada por la escasez de mediciones comparadas de servicios públicos, que permitan contrastar e introducir las mejoras oportunas en los ámbitos que así lo requieran aunque el sistema de indicadores utilizado siempre permitirá un cierto margen al debate sobre la idoneidad del mismo.

La utilización del método *Data Envelopment Analysis (DEA)* en el análisis de la eficiencia de departamentos, entidades y servicios públicos, puede suponer una alternativa simplificada a estudios de campo de mayor envergadura como son las auditorías operativas. Al menos para decidir en qué servicio es conveniente realizar una de ellas. El *DEA* resulta un método menos costoso y de aplicación más inmediata para medir la eficiencia de entidades, organismos y servicios cuya finalidad es más social que lucrativa. Aunque el éxito o fracaso –eficacia– de las actuaciones de estas entidades debe medirse en última instancia en términos de incremento del bienestar social –*outcomes*–, en las evaluaciones de eficiencia es necesario establecer la relación entre los *outputs* de la actividad y los recursos utilizados –*inputs*–, y el método *DEA* sintetiza la información que aportan los indicadores de *inputs* y *outputs* en un nuevo indicador que permite la comparación de las distintas unidades de decisión evaluadas.

### 3. EL METODO *DEA*

La técnica de análisis *DEA* ha venido utilizándose desde 1978 para evaluar la eficiencia de las entidades no lucrativas de todo tipo, tal como lo demuestra la bibliografía recogida por Liu *et al.* (2013) que, desde 1978 hasta 2010, documentaba 4.500 artículos publicados en revista del JCR sobre aplicaciones empíricas del *DEA*.

El *DEA* proporciona un indicador de eficiencia relativa a partir del estudio comparado de la proporción observada de recursos –*inputs*– y realizaciones o actividad –*outputs*– que presenta cada unidad a evaluar. El análisis puede estar referido tanto a una entidad –preferiblemente no lucrativa–, como a determinadas partes de la misma, tales como secciones, departamentos y negociados, siempre y cuando sean unidades que consuman el mismo tipo de recursos para la obtención del mismo tipo de *outputs*. Las unidades evaluadas reciben el nombre genérico de “Decision Making Unit (*DMU*)”. El *DEA* realiza una comparación transversal de los diferentes *inputs* y *outputs* de cada *DMU* con los de todas las demás. El indicador de eficiencia obtenido es, por lo tanto, relativo.

Tanto los *outputs* como los *inputs* pueden expresarse en cualquier unidad de medida, siempre y cuando los mismos tipos de *outputs* e *inputs* mantengan su

homogeneidad en todas las *DMU*. Asimismo, pueden incluirse variables binarias o categóricas representativas de atributos cualitativos, tales como tamaño, factores de entorno, circunstancias políticas o ambientales, que están fuera del control de la *DMU*, pero que pueden afectar a su nivel de eficiencia.

El *DEA* construye un perímetro de eficiencia por segmentos que «envuelve» las *DMU* estudiadas. Las *DMU* eficientes, son aquéllas que se sitúan en el perímetro o frontera eficiente, que define el nivel máximo de *outputs* que se puede conseguir con los *inputs* utilizados, o el nivel de *inputs* mínimos necesarios para obtener un nivel dado de *outputs*. El *DEA* facilita: un indicador de eficiencia comparada para cada *DMU*, las holguras que indican las cantidades de *input* y *output* a disminuir e incrementar respectivamente de cada *DMU*, las *DMU* que se toman como punto de referencia y los coeficientes que señalan la importancia de cada indicador en la determinación de la eficiencia.

Todo ello con el objetivo de facilitar información sobre el nivel de servicios que podría ser razonablemente atendido con los recursos disponibles, es decir, los aspectos de la actividad que podrían ser mejorados, el nivel de servicios que podrían prestarse si se redujeran los recursos disponibles por restricciones presupuestarias, o los recursos que serían necesarios para atender un incremento en la demanda de servicios públicos.

Se trata de un modelo de programación fraccional definido:

$$\begin{aligned} \text{Min } f_0 &= O_0 - e \left( \sum_{i=1}^m s_i^- \sum_{r=1}^s s_r^+ \right) \\ \text{Sujeto a: } O_0 x_{i0} - \sum_{j=1}^n x_{ij} a_j - s_i^- &= 0 \\ \sum_{j=1}^n a_j y_{rj} - s_r^+ &= y_{r0} \end{aligned} \quad [1]$$

Para toda  $a_j, u_r, v_i > 0$ ;  $r = 1, \dots, s$ ;  $i = 1, \dots, m$ ;  $j = 1, \dots, n$

Donde «e» es un número pequeño que tiene como objetivo asegurar que ningún *output* o *input* sea excluido de la solución final.  $s_i^-$ ,  $s_r^+$  representan las variables de holgura. Los *inputs* y *outputs* observados para cada *DMU* se incorporan a las restricciones como:

$$\begin{aligned} x_{ij} &= \text{valor del } \textit{input} \text{ « } i \text{ » para la } \textit{DMU}_j \\ y_{rj} &= \text{valor del } \textit{output} \text{ « } r \text{ » para la } \textit{DMU}_j \end{aligned}$$

### 3.1. Limitaciones

Una de las limitaciones que tradicionalmente ha presentado el modelo *DEA* es que opera bajo el supuesto de rendimientos constantes de escala, lo que permite que unidades de gran dimensión productiva sean comparadas con otras mucho más pequeñas, circunstancia que restaba utilidad a los resultados obtenidos y lo hacía particularmente sensible a la presencia de *DMU* que tuvieran valores extremos (*outliers*). Esta limitación, puede verse superada añadiendo como restricción complementaria:

$$\sum_{j=1}^n a_j = 1 \quad [2]$$

que asegure que cada *DMU* se compara con otras, observadas o virtuales, que operan en una dimensión productiva similar a la analizada.

Otra limitación potencial, radica en la flexibilidad total que tiene el modelo para establecer las ponderaciones que se aplican a los *inputs* y *s* seleccionados –también una de sus mayores ventajas, puesto que elimina todo elemento de subjetividad–, factor éste que determina la importancia de cada variable en la definición de la eficiencia final. Se asume que, de esta forma, se tienen en cuenta las circunstancias y objetivos particulares de cada *DMU*, lo que, a su vez, justificaría conceder un nivel de importancia distinta a la misma variable en cada caso analizado.

A veces el número de indicadores debe ser relativamente bajo con lo que se deja fuera información o aspectos que podrían contribuir, incidiendo en ellos, a aumentar *outputs* o disminuir *inputs*, es decir a incrementar la eficiencia.

No dice cómo llevar a cabo la reducción de *inputs* ni cómo deberían, en su caso, reorganizarse la provisión de *inputs* o *outputs* para conseguir la mencionada reducción.

En la fase de recogida de datos para elaborar los indicadores se detectan, a menudo, deficiencias del sistema de información de la entidad, en el sentido de que información importante para la gestión no se esté elaborando o no pueda disponerse de ella en la forma deseada.

Por último, las conclusiones que puedan extraerse de los resultados proporcionados por este modelo, como de cualquier otro que se base en la utilización de datos numéricos, ratios, u otro tipo de indicadores cuantitativos o cualitativos dependerán, como hemos comentado, de los *inputs* y *outputs* seleccionados para llevar a cabo el estudio, debiéndose elegir aquellos que se adecúen mejor a los

objetivos perseguidos, siempre que haya información disponible sobre los mismos. Por ello, es conveniente definir los *inputs* y *outputs* a utilizar, conjuntamente con los destinatarios del estudio y/o gestores de las entidades a evaluar.

#### 4. UNIDADES A EVALUAR Y SELECCIÓN DE INDICADORES

El proceso de evaluación de la eficiencia a través del modelo *DEA* se inicia con la determinación de las unidades de decisión (*DMU*) que serán objeto de estudio. Una vez definido el ámbito de actuación, que no siempre es el que teóricamente sería más adecuado, debido a que la elección también depende de la información disponible sobre *inputs* y *outputs* en dicho ámbito, el siguiente paso consiste en determinar los indicadores de recursos y de actividad que se consideren generalmente aceptados. Para ello, deberá procurarse que los mismos representen los conceptos de consumo y prestación de servicios más relevantes, si se pretende que los resultados del estudio faciliten recomendaciones para reducir los primeros o incrementar los segundos. En relación a las diversas tipologías de indicadores (L. Torres, 1991) propone la siguiente clasificación: 1) Indicadores de *inputs*, *outputs* y *outcomes*, en función de que se trate de indicadores de recursos, de actividad o realizaciones y de eficacia social; 2) Indicadores presupuestarios, contables, de organización, sociales, de entorno e impacto, en función del origen de la información en la que se apoyan, e 3) Indicadores de economía, eficiencia y eficacia, según hagan referencia al coste de los recursos, a la adecuada relación entre éstos y la actividad realizada, y al nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de medios, *inputs*, son unidades de medida de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades públicas analizadas para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y la eficiencia en la gestión de los programas y servicios de las entidades públicas. Los recursos con que cuentan las administraciones públicas son de tipo humano, material y financiero y el principal problema que pueden plantear los indicadores que los representan está en la dificultad de conocer el consumo exacto de factores. Afortunadamente, una de las ventajas del modelo *DEA* es que permite trabajar con consumos globales.

Los indicadores de *outputs* permiten medir las realizaciones de una entidad, programa o servicio. Su determinación exige conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de las actividades que realizan los *DMU* y valorar su peso específico. La clasificación de las medidas del *output* es más diversa que en el caso de los *inputs*. Algunas están orientadas a los fines de la organización, resultando una medida directa del éxito en el logro de los objetivos. Son las llamadas variables «proxy» que facilitan también la evaluación de la eficacia. Otras, están referidas a la actividad de la *DMU*. Además, tenemos indicadores de calidad del *output*, que a su vez podrían incluirse o no entre los anteriores...

Tanto en el caso de los *inputs* como de los *outputs*, pueden definirse varios indicadores que reflejen los conceptos de consumo y la actividad de las distintas unidades de decisión. En ocasiones, pueden definirse indicadores que presentan un porcentaje de información común y una cierta especificidad. En cualquier caso, el *DEA* permite, por una parte, la alternancia de indicadores para representar una determinada actividad y, por otra, la utilización de indicadores sintéticos que resumen las características esenciales de un conjunto de ellos.

Como se ha dicho, en la selección de los indicadores a introducir en el modelo, debe tenerse en cuenta en la medida de lo posible, su aceptación generalizada por parte de los expertos del ámbito a analizar en la utilización de los mismos. El optar por una determinada batería de indicadores introduce siempre un cierto grado de subjetividad, por lo que utilizar aquéllos que gocen de mayor reconocimiento dentro de su ámbito favorece la comparabilidad de los resultados, asegurando un nivel mínimo de aceptación social.

## **5. EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DEL DEA A ENTIDADES PÚBLICAS. UNA APROXIMACIÓN A LA AUDITORÍA OPERATIVA**

En este apartado describimos aplicaciones del *DEA* a diversos servicios públicos que tuvimos la oportunidad de realizar, con el objetivo de buscar una utilidad práctica a sus resultados para la mejora de la gestión de las entidades públicas, en línea con la aportación que supone una auditoría operativa comparada. O, al menos, al visualizar los *DMU* que quedan en peor lugar en el ranking que genera la aplicación del *DEA*, señalar aquéllos que son susceptibles de mayor posibilidad de mejora a la hora de llevar a cabo auditorías operativas.

Se trata, como hemos anticipado, de estudios de eficiencia realizados por encargo de los órganos de gestión de algunas entidades públicas, en unos casos, y de órganos institucionales de control externo, en otros. En la medida de lo posible, tratamos de trabajar en estrecha colaboración con los gestores de las entidades públicas analizadas, especialmente en la selección de las *DMU* y de los indicadores, que debían estar cuantificados, descartando aquéllos que, aunque fueran técnicamente más apropiados para la medición correspondiente, no era posible obtener sus valores.

### **5.1. Sector sanitario**

Evaluar la eficiencia de los recursos asignados al sector sanitario permite justificar socialmente la necesidad de crecimiento de los mismos. Ahí radica el interés en aplicar técnicas que evalúen la eficiencia en este sector, tanto por parte de los

gestores como por parte de los órganos de control. En este sector, al igual que en el de educación, siempre existe el debate sobre si las posibles reducciones de costes inciden o no en la eficacia y calidad de los tratamientos de los pacientes.

### 5.1.1. Equipos de Atención Primaria

A principios de los años noventa se fueron implantando, en el sistema sanitario público español, los Equipos de Atención Primaria sobre los que se articularía la atención externa de los pacientes, en sustitución del modelo sanitario de asistencia primaria tradicional.

El estudio de eficiencia al que nos referimos en este caso (Pina y Torres,1992), fue el primero de estas características que se realizó en España, contando con la colaboración de la dirección provincial de Huesca del INSALUD. Una gran parte de la utilidad para la gestión de los resultados obtenidos tuvo su origen, tal como hemos apuntado al principio, en la implicación de los gestores en el proceso de diseño de los indicadores de *outputs*. Su experiencia y percepción técnica, supuso una aportación muy valiosa, a la hora de discriminar entre unos indicadores y otros.

En primer lugar, a la hora de delimitar los *DMU* se establecieron distintos enfoques:

- Considerar cada *centro de salud* como una *DMU*.
- Establecerlos en función de los *servicios* de los citados centros, es decir, *DMU 1*: Medicina General, *DMU 2*: Pediatría, *DMU 3*: Enfermería y *DMU 4*: Atención Continuada, o
- Considerar la estructura de los *programas básicos* de salud.

Resultó inviable definir los *DMU* por servicios debido a la imposibilidad de conocer el coste por tipo de actividad –servicio– en cada centro de salud. La clasificación por programas básicos de salud la desechamos porque éstos no estaban lo suficientemente implantados como para que los datos estuviesen desglosados en función de cada uno de ellos. Sería prácticamente imposible delimitar, pues, *inputs* y *outputs* específicos en cada programa. Por ello, los indicadores fueron determinados por centros, tras el estudio detallado de sus actividades. Los indicadores de *outputs* seleccionados, de acuerdo con los gestores, fueron los siguientes:

- *Frecuentación* (nº medio de consultas por habitante)
- *Presión asistencial* (nº medio de consultas por profesional por día hábil)

Son indicadores poblacionales y de nivel de actividad de los centros de salud, que representan el tamaño de la población que deben atender y las características sanitarias del ámbito en que operan.

Como indicador de calidad –la calidad siempre se ha considerado un *output* necesario en nuestros estudios– se definió:

- *Porcentaje de consulta programada*, que pretende reflejar el seguimiento de los pacientes por parte del facultativo, de forma que, a mayor porcentaje de consulta programada, mayor nivel de calidad en la asistencia.

Los indicadores de *inputs* seleccionados fueron el gasto de personal y gasto en farmacia, que representan el porcentaje más importante del presupuesto de los centros de salud. También se incluyó el resto del gasto que, en conjunto era relevante. Como en otras ocasiones, no fue posible determinar el consumo exacto de factores, sin contar con una contabilidad de costes fiable. No se consideraron indicadores representativos de la inversión realizada porque, en unos casos, se reutilizó inmovilizado ya existente, mientras que en otros era de nueva construcción lo que podía introducir sesgos, al ser una variable no homogénea.

### 5.1.2. Hospitales

En los hospitales pueden definirse *DMU* diferentes, en función de la actividad que se desea analizar:

- 1.- El hospital en su conjunto.
- 2.- Los servicios hospitalarios (urgencias, UCI, traumatología, cirugía, ginecología, etc.).
- 3.- Tratamientos concretos y operaciones especializadas (Grupos Relacionados con el Diagnóstico –DRG–).
- 4.- Programas, y
- 5.- Facultativos.

En este estudio (Pina y Torres,1996), realizado por encargo del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas y la Cámara de Comptos de Navarra, sobre sus respectivas redes sanitarias, se optó por trabajar con los hospitales en su conjunto, debido también a la imposibilidad de desglosar la información en el resto de alternativas. En el pro-

ceso de producción de prestaciones sanitarias de un hospital podemos distinguir, según señalan Chilingerian y Sherman (1990) dos fases: una en la que el hospital pone los recursos sanitarios a disposición del facultativo y otra, en la que se llevan a cabo las prestaciones sanitarias por parte de los facultativos. La primera fase está controlada por la gerencia, que es la encargada de organizar el suministro de los *inputs*. La segunda, es la más complicada, puesto que es en la que se proporciona la atención especializada a los pacientes. En esta fase es el facultativo quien, en última instancia, decide el tratamiento que recibirán los mismos, por lo que puede considerarse que es él quien controla esta parte tan relevante del proceso de prestación de servicios del hospital.

Los indicadores seleccionados en cada una de las dos fases descritas del proceso de producción de prestaciones sanitarias, son los siguientes. En la primera fase:

- Un indicador sintético de actividad, representado por la estancia total ponderada calculada a partir de la asignación de diferentes pesos específicos a cada tipo de estancia del hospital.
- Indicadores referidos a horas de facultativo y horas de ATS, que reflejan la disponibilidad del personal sanitario para atender a los pacientes.
- Los servicios médicos, como indicador de complejidad, que justifican la ineficiencia potencial que se deriva del mantenimiento de los mismos, y
- Un indicador sintético de calidad a partir de establecer distintas ponderaciones para la lista de espera quirúrgica y reclamaciones tramitadas.

Como restricción complementaria se planteó la dimensión de los hospitales a través del número de camas, puesto que el factor escala puede ser origen, en sí mismo de ineficiencia.

Siguiendo la lógica de este modelo, los indicadores anteriores fueron considerados *outputs* intermedios, que a su vez operan como *inputs* de la que hemos llamado segunda fase, cuyo *output* final no puede ser otro que la atención al paciente. En esta segunda fase, los *outputs* seleccionados fueron:

- El número de altas.
- La consulta externa y urgencias no ingresadas, y
- Un indicador de calidad basado en la lista de espera externa, relación consultas sucesivas-primera y tasa de mortalidad.

En esta fase consideramos como restricción la especialización del hospital, puesto que la misma puede explicar una parte del consumo de los *outputs* intermedios.

### Utilidad para la gestión

La aplicación del DEA a los Equipos de atención primaria y Hospitales señalados puso de manifiesto, en la fase de recogida de datos, deficiencias en los sistemas de información contable de los centros, puesto que no pudimos facilitarnos los datos de actividad y financieros necesarios para calcular los indicadores que habíamos seleccionado en primera instancia, para llevar a cabo el estudio. La identificación de debilidades en el sistema de información y control interno representa, en sí mismo, un paso importante para mejorar la eficiencia de cualquier centro de gasto.

Con carácter general, el modelo DEA facilita información sobre la cantidad de *inputs* que deben reducir las DMU ineficientes para convertirse en eficientes, lo cual supone una orientación para el gestor sobre los recursos excedentarios o el reajuste de los mismos necesario para mejorar su nivel de eficiencia relativa. La evaluación de la eficiencia en los centros de atención primaria de la provincia de Huesca, puso de manifiesto que la dimensión, el carácter rural o urbano, así como el envejecimiento y dispersión de la población son factores importantes que influyen en la eficiencia comparada de los centros. Estos aspectos deben tenerse en cuenta para planificar la dimensión de las áreas de actuación asignadas.

Por otra parte, los gestores no siempre pueden fijar un nivel óptimo de *output*, ni tampoco operar libremente sobre el consumo de *inputs*. A corto plazo, al gestor de los centros de salud le resulta difícil operar sobre los gastos de personal, ya que no pueden trasladar ni despedir personal sanitario, y resulta complicado controlar los fármacos que recetan los médicos. Sin embargo, a largo plazo esta información podría servir de ayuda para fijar los criterios de complementos salariales de productividad y para la asignación de nuevos recursos disponibles a aquellos centros que han resultado más eficientes, presionando al resto para que se organice mejor. La evaluación conjunta de los centros de salud facilitó, asimismo, información sobre los rasgos distintivos y ventajas comparativas de los más eficientes, lo que supone para el gestor político una valiosa información para la planificación de nuevos centros y definir mejor las características y posibles actuaciones de los ya existentes (ampliación de servicios, etc.).

En el análisis de eficiencia de los hospitales públicos detectamos un comportamiento más eficiente en la mayor parte de los hospitales pequeños, lo cual es coherente con la literatura sobre el tema. Las listas de espera quirúrgica, los por-

centajes de ocupación de las camas hospitalarias –relativamente bajos– y el sobredimensionamiento de las plantillas, confirman la opinión relativamente extendida en el sector sanitario, de que se producen deseconomías de escala a medida que aumenta el tamaño del hospital. Es decir, aumentos adicionales en el número de servicios sanitarios incrementan el coste unitario de los mismos.

## 5.2. Universidades

Como consecuencia de la definición de los centros de responsabilidad que estableció la LRU, se produjo una reforma paralela de carácter presupuestario, tendente a dotar a los departamentos universitarios de los medios materiales y humanos necesarios para llevar a cabo sus cometidos. Esto los convirtió en centros de decisión y gasto, justificado por la actividad que realizaban en materia de la investigación y docencia universitaria. Posteriormente, se ha trasladado la actividad de investigación a los grupos de investigación, a los institutos de investigación y a las escuelas de doctorado, quedando el Departamento como una unidad de gestión de los recursos, principalmente humanos, para la actividad docente. El resto de la logística en materia docente, la gestionan las facultades.

Sin embargo, en la época en la que llevamos a cabo el trabajo que resumimos abajo, el ámbito de actuación del Departamento universitario venía definido por las características concretas de la Universidad en que se hallaba, con una determinada disponibilidad de medios materiales y recursos humanos, que condicionaban fuertemente su actividad docente e investigadora, junto a la disponibilidad anual de recursos asignada. Así, Pina y Torres efectuaron un estudio de eficiencia de los Departamentos Universitarios de la Universidad de Alcalá de Henares (1993) por encargo del Consejo Social de esa Universidad, y otro de los Departamentos, Facultades y Centros superiores de la Universidad del País Vasco (1994) por encargo del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, resultando las aportaciones de los gestores, al igual que en los trabajos comentados del sector sanitario, especialmente valiosas tanto en el diseño de los indicadores de *inputs* y *outputs*, como en la interpretación de los resultados finales.

### 5.2.1. Departamentos de la Universidad de Alcalá de Henares

El primer análisis de la eficiencia comparada entre departamentos de una misma Universidad (Pina y Torres, 1995) se realizó por encargo del Consejo Social de la Universidad de Alcalá de Henares. Como en los casos anteriores, los indicadores de *output* se diseñaron en colaboración con los gestores, en este caso el equipo rectoral, lo que permitió una aproximación mayor a la información disponible y una definición más exacta de las particularidades de los departamentos a evaluar.

Como indicadores de *outputs* representativos de la función docente se eligieron los siguientes:

- Nº. de matrículas en asignaturas del departamento por su respectivo coeficiente de experimentalidad, dividido por el número de profesores en equivalente a tiempo completo.
- Total de créditos de doctorado por el nº. de cursos ofertados, y
- Media de la evaluación de la docencia del departamento.

Los dos primeros son indicadores que representan la *demand*a de las materias asignadas a cada Departamento. El tercero puede considerarse indicador de la *calidad* de la docencia que percibe el alumno, generalmente disponible en todas las universidades.

En *investigación* se seleccionaron los siguientes indicadores (téngase en cuenta que, en esos años, los sexenios de investigación que posteriormente se convirtieron en un indicador de investigación generalmente aceptado, no estaban suficientemente implantados y eran absolutamente confidenciales y por lo tanto inaccesibles para el equipo investigador, si no se lo facilitaban los servicios centrales de la Universidad),

- Ingresos derivados de la actividad investigadora (proyectos DGICYT y similares, y contratos art.11 LRU).
- La evaluación conjunta de la investigación por Departamento, y
- Encuesta de opinión sobre calidad de los Departamentos, a exalumnos.

El primer indicador pone de manifiesto la *calidad* de la investigación realizada en cada Departamento a través del reconocimiento institucional de los equipos de investigación que compiten en los concursos públicos de las distintas convocatorias. También pueden representar la demanda social de la investigación, y, en cualquier caso, una mayor disponibilidad de recursos para el departamento. El segundo indicador se calculó a partir de las ponderaciones de un baremo interno aprobado por la Junta de Gobierno de la Universidad de Alcalá de Henares, aplicado a la producción científica de los Departamentos en cada curso académico. El tercer indicador de *output* trataba de incorporar el reconocimiento externo de cada Departamento, como indicador de calidad, a partir de los resultados obtenidos de una encuesta de opinión que se había realizado previamente a los exalumnos de esta Universidad.

Los *inputs* más representativos de la actividad docente e investigadora de la Universidad son los recursos humanos, junto con los recursos de tipo material, que especialmente en las áreas científicas y tecnológicas son muy relevantes, y los recursos financieros que se asignan anualmente a los Departamentos. Los indicadores de personal seleccionados fueron el profesorado permanente doctor, por su plena capacidad investigadora, y el resto de profesorado en equivalente a tiempo completo. Como *input* de tipo material, se introdujo la periodificación del gasto en aparatos específicos cuyo coste superara las quinientas mil pesetas, dada su importancia relativa, y como *input* de tipo financiero, el presupuesto total del Departamento.

### 5.2.2. Departamentos de la Universidad del País Vasco

El estudio de eficiencia de los Departamentos de la Universidad del País Vasco (Pina y Torres, 1995) se realizó por encargo del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas. Como en el caso anterior, también contó con la plena colaboración del equipo rectoral, que facilitó el trabajo con sus aportaciones y su especial conocimiento de la información disponible y de las características propias de esta universidad. Aunque hubiéramos preferido utilizar los mismos indicadores que en el estudio de la Universidad de Alcalá de Henares, no fue posible porque la información de la que disponían en la Universidad del País Vasco era diferente y, como en todos los casos, tuvimos que adaptarnos a la información disponible.

Por ello, en este estudio se seleccionaron los siguientes indicadores de *output*, en cuanto a la *actividad docente*:

- Número de matrículas de estudiantes de cada Departamento, por su coeficiente de experimentalidad, por un coeficiente lingüístico, dividido por el número de profesores en equivalente a tiempo completo.
- Total de créditos de Doctorado impartidos, por número de cursos impartidos.
- Un indicador de calidad basado en el porcentaje de aprobados.

El primer indicador recoge la carga docente, corregida por el esfuerzo que realizan aquellos departamentos que imparten enseñanza bilingüe. El segundo, resume la docencia en tercer ciclo. Al carecer de la evaluación de la docencia como indicador de calidad porque esta universidad no la realizaba en esas fechas de forma sistemática, introdujimos un indicador alternativo de calidad basado en los porcentajes de aprobados, sobre presentados y matriculados.

La *actividad investigadora* realizada por los departamentos se estableció, al carecer de otro tipo de información más sintética, sobre los siguientes indicadores en su conjunto para el Departamento:

- Artículos en revistas, libros publicados y capítulos de libros.
- Conferencias invitadas.
- Presidencias de sesiones internacionales, y
- Tesis Doctorales defendidas en el Departamento.

Todos estos son conceptos generalmente aceptados por la comunidad científica e incluidos en los apartados del *curriculum vitae* normalizado de la DGICYT.

Como indicadores de la calidad de la investigación, consensuamos con los gestores los siguientes:

- Ingresos derivados de la actividad investigadora, y
- Sexenios de investigación, dividido por los trienios del profesorado permanente.

El primero se estableció en términos similares a los de la UAH. El segundo permite comparar los sexenios concedidos a un Departamento con los sexenios que potencialmente podían haberse solicitado.

Las características concretas de la UPV, aconsejaron completar la batería de indicadores anterior, con información referida al número de doctores sobre el total de profesorado, que puede interpretarse como una medida de la *consolidación* del Departamento.

Los indicadores de *inputs* utilizados fueron los mismos que en el estudio de la UAH comentado, añadiendo el número de centros adscritos a cada Departamento, puesto que al mantener la UPV tres campus, eleva el número de centros condicionando el consumo de recursos.

#### Utilidad para la gestión

Los resultados pusieron de manifiesto los desequilibrios que presentaban unos Departamentos con respecto a otros, en cuanto a la disponibilidad de medios para la realización de sus tareas docentes y el desarrollo de su actividad investigadora, proponiéndose en cada caso las cantidades de *inputs* que deberían reducirse para incrementar su eficiencia, así como qué *inputs* presentaban unos valores más descompensados con respecto al resto.

De los resultados obtenidos resultaba obvio que algunos Departamentos debían aumentar su actividad docente e investigadora con respecto a los *inputs* de que disponían. Sin embargo, dada la dificultad de recomendar el aumento de ambas actividades si el contexto externo al Departamento (de la propia Universidad y de la normativa general de Universidades) no lo potenciaba, optamos por hacer recomendaciones más centradas en la determinación del nivel de *input* óptimo necesario para mantener la actividad docente e investigadora observada.

Uno de los aspectos a destacar es la gran importancia que concede el modelo a los recursos humanos del Departamento en la definición de la eficiencia final. Ello es coherente con la distribución de recursos existente en la Universidad, puesto que el capítulo de personal constituye uno de los mayores consumos de recursos presupuestarios, al tratarse de entidades de servicios. Las reducciones propuestas del personal docente podrían resultar útiles para diseñar la plantilla teórica de las universidades, ya que pueden tomarse como punto de referencia los valores óptimos propuestos por el *DEA* en función de posibles niveles de actividad previstos.

En el caso de la docencia, la utilización de los recursos humanos podría mejorarse también a través de la puesta en marcha de estudios propios o la creación de grupos más reducidos. Esto último no siempre es posible de forma inmediata, puesto que está condicionado por la situación del resto de departamentos del Centro y de la Universidad. Y los cursos propios dependen de la demanda social de los mismos. Eran soluciones posibles pero no inmediatas.

En estos estudios sobre valoración del rendimiento de los departamentos de universidades se han considerado las relaciones lógicas entre consumos y actividad realizada, aconsejando líneas de actuación compatibles con los resultados obtenidos. Sin embargo, en ocasiones, un comportamiento ineficiente en este tipo de entidades públicas puede venir justificado por el interés social de su actividad u otros factores de utilidad pública que expliquen y justifiquen una relación de "*inputs-outputs*" concreta. En estos casos, el modelo *DEA* puede ayudar a cuantificar el coste que conlleva una determinada acción política.

### 5.3. Transporte urbano colectivo de superficie

El análisis de eficiencia sobre el transporte urbano de las ciudades más importantes de Cataluña (Pina y Torres, 2001) fue realizado para la Sindicatura de Cuentas de Cataluña. Ésta, contando con la colaboración de la Dirección General de Transportes, seleccionó previamente una batería de indicadores entre los habitualmente utilizados por organismos de transporte nacionales e internacionales. Partiendo de

dicha información, y aplicando la metodología *DEA*, se definieron cuatro modelos alternando indicadores, con el fin de valorar la sensibilidad del modelo con respecto a indicadores alternativos.

Los indicadores de *output* seleccionados fueron:

- Km/empleado, Km año/autobús (indicadores de productividad).
- Km año/habitante (indicador de nivel de servicios).
- Siniestralidad o frecuencia (indicadores de calidad del servicio), y
- Población (indicador de tamaño).

Como indicadores de *input* se utilizaron:

- Carburante/100km.
- Coste/km o Coste/viajero, y
- Subvención/viajero.

En general, se detectaron mayores niveles de eficiencia en las ciudades grandes, lo que apunta al factor dimensión como un elemento a considerar a la hora de planificar servicios de transporte urbano eficientes. Por otra parte, la población a atender no se mostró un factor relevante, lo que indica que en la organización del servicio se presta más atención a la demanda real que a la potencial. Los resultados fueron concluyentes ya que en los cuatro modelos se mantuvo invariante la condición eficiente o ineficiente.

### Utilidad para la gestión

Los resultados pusieron de manifiesto los desequilibrios en términos de eficiencia que presentaban unos y otros servicios de transporte urbano de superficie de las principales ciudades catalanas. Información útil para detectar los que resultaban más ineficientes y profundizar en los factores que generaban esa ineficiencia comparada a través de una auditoría operativa. El estudio también posibilitó proponer por parte de la Sindicatura de Cuentas de Cataluña, una batería de indicadores a elaborar y publicar anualmente por las empresas de transporte públicas y privadas de las distintas ciudades analizadas, para que sirvieran de punto de referencia para medir su eficiencia a lo largo del tiempo, así como para determinar su eficiencia relativa comparada.

## 6. CONCLUSIONES

- En las últimas décadas se han propuesto, desde el mundo académico y de las administraciones públicas, numerosos indicadores para los distintos tipos de entidades públicas y servicios, tratando los modelos de análisis de eficiencia paramétricos y no paramétricos de desarrollar métodos operativos de valoración del rendimiento de estas unidades, que pudieran actuar en presencia de un gran número de indicadores, en ausencia de consenso sobre la importancia o peso específico de cada uno en la determinación de la eficiencia final.
- En Sanidad y Educación, estudios realizados desde hace años han demostrado que es posible diseñar indicadores homogéneos que midan la actividad de estas entidades, y permitan vincular, de alguna forma, la financiación a los resultados obtenidos. La identificación de debilidades en los sistemas de información y control interno de estas entidades realizada a través de los estudios descritos supone, en sí mismo, un paso importante para mejorar su eficiencia.
- Factores como la dimensión, el carácter rural o urbano, así como el envejecimiento y dispersión de la población influyen en la eficiencia comparada de los centros de salud, por lo que deben tenerse en cuenta para planificar su dimensión. Aunque a corto plazo no siempre es fácil para los gestores actuar de forma directa sobre los recursos humanos, a largo plazo, la información obtenida a través de estos estudios podría servir de ayuda para fijar criterios de complementos salariales de productividad y para la asignación de nuevos recursos disponibles a aquellos centros que han resultado más eficientes, presionando al resto para que se organicen mejor, así como para facilitar la planificación de nuevos centros o ampliar los ya existentes. El comportamiento más eficiente detectado en la mayor parte de los hospitales pequeños es coherente con la literatura sobre el tema. Los menores porcentajes de ocupación de las camas hospitalarias, listas de espera quirúrgica y sobredimensionamiento de las plantillas, confirmaron la opinión extendida de que se producen deseconomías de escala a medida que aumenta el tamaño del hospital.
- Resulta obvio que algunos Departamentos universitarios pueden aumentar su actividad docente e investigadora con respecto a los *inputs* de que disponen. Las recomendaciones fueron más centradas en la determinación del nivel de *input* óptimo necesario para mantener la actividad docente e investigadora observada, dada la dificultad de recomendar aumentar ambas actividades en un contexto que no lo potencia con suficiente fuerza. Las reducciones propuestas del personal docente podrían resultar útiles para diseñar

la plantilla teórica de las universidades y la utilización de los recursos humanos podría mejorarse también a través de la puesta en marcha de Estudios propios o la creación de grupos más reducidos. Sin embargo, en ocasiones, un comportamiento ineficiente en entidades públicas puede venir justificado por el interés social de su actividad, y el DEA puede ayudar a cuantificar una determinada acción política.

- En el estudio de eficiencia comparada de los servicios de transporte urbano de superficie de las principales ciudades catalanas, además de detectar los que resultaban más ineficientes y señalar aquéllos que podían ser objeto de una auditoría operativa, se propuso una batería de indicadores a elaborar y publicar anualmente por estas empresas, para medir su eficiencia a lo largo del tiempo y facilitar el estudio de su eficiencia relativa comparada con el resto.

## BIBLIOGRAFÍA

AHN, T., CHARNES, A. y COOPER, W. (1988). Some statistical and DEA evaluations of relative efficiencies of Public and Private Institutions of Higher Learning. *SocioEconomic Planning Sciences*, 22(6), pp. 259-269.

BANKER, R. D., CHARNES, A. W. y COOPER W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9).

BEASLY, J. (1990). Comparing University Departments. *Omega*, 18(2), pp. 171-183.

CHARNES, A. W., COOPER W. W. y RHODES, E. (1978). Measuring Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.

CHILINGERIAN, J. y SHERMAN, H. D. (1990). Managing physician efficiency and effectiveness in providing hospital services. *Health Services Management Research*, 3(1), pp. 3-15.

FORSUND, F. R., LOVELL, C. A. y SCHMIDT, P. (1980). A survey of frontier production functions and of their relationship to efficiency measurement. *Journal of Econometric*, 13, pp. 5-25.

GARCÍA VALDERRAMA, T. (1996). *La medida y el control de la eficiencia en las instituciones universitarias*. Edita: Sindicatura de Cuentas de Valencia.

GROSSKOPF, S. (1986). The role of the reference technology in measuring productive efficiency. *Economic Journal*, 96, pp. 499-513.

KWIMBERE, F. J. (1987). *Measuring efficiency in not-for-profit organizations: an attempt to evaluate efficiency in selected U.K. university departments using DEA*. MSc thesis. School of Management, University of Bath.

LIU, J. S., LU, L. Y., LU, W. M. y LIN, B. J. (2013). Data envelopment analysis 1978–2010: A citation-based literature survey. *Omega*, 41(1), pp. 3-15.

PINA, V. y TORRES, L. (1992). Evaluating the Efficiency of Nonprofit Organizations: An Application of Data Envelopment Analysis to the Public Health Service. *Financial Accountability & Management*, 8(3), pp. 213-224.

PINA, V. y TORRES, L. (1995). Evaluación del rendimiento de los Departamentos de Contabilidad de las universidades españolas. *Hacienda Pública Española*, 135, pp.183-190.

PINA, V. y TORRES, L. (1996). Methodological aspects in efficiency evaluation public hospitals. *Financial Accountability and Management*, 12(1), pp. 21-36.

PINA, V. y TORRES, L. (2001). Analysis of the efficiency of local governments services delivery. An application to urban public transport. *Transportation Research Part A*, 35(10), pp. 929-944.

SALAS, V. (1998). Privatización y competencia. En: L. TORRES y V. PINA (ed.), *Privatización de Empresas y Descentralización de Servicios Públicos*. Madrid, AECA.

RHODES, E. y SOUTHWICK, L. (1986). *Determinants of Efficiency in Public and Private Universities*.

TOMKINS, C. y GREEN, R. (1988). An experiment in the use of Data Envelopment Analysis of evaluating the efficiency of UK University Departments of Accounting. *Financial Accountability and Management*, Summer, pp.147-164.

TORRES, L. (1991). Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 20(67), pp. 535-558.



